



# empresa

Investigación y pensamiento crítico

**Edición N.º 26  
Vol. 5 N.º 2 (2016)  
Mayo - agosto '16  
ISSN: 2254 - 3376  
Publicación trimestral**

**INCLUIDA EN/ INDEXED IN**

INDEXACIÓN	CATÁLOGOS
  <b>CRUE</b> <b>REBIUN</b> Red de Bibliotecas Universitarias	 Universitat d'Alacant Universidad de Alicante
 <b>DOAJ</b> DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS	 <b>UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA</b>
 Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico	 UNIVERSIDAD PONTIFICIA <b>COMILLAS</b> M A D R I D
	 Catálogo BNE
	 Biblioteca Valenciana
	 BIBLIOTECA NACIONAL BN
	 CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

## OBJETIVO DE 3C EMPRESA

Revista de carácter científico social donde se difunde trabajos de investigación que abarcan diferentes temáticas relacionadas con las ciencias sociales, entre las que destacan la economía, la gestión empresarial e institucional y el ámbito educacional.

3Ciencias como editorial científica pretende transmitir a la sociedad las ideas y proyectos más innovadores, ingeniosos y reflexionados, plasmados en los artículos originales y en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

## NUESTRO PÚBLICO

- **Personal investigador.**
- **Doctorandos.**
- **Profesores de universidad.**
- **Oficinas de transferencia de resultados de investigación. (OTRI)**
- **Empresas que desarrollan labor investigadora** y quieran publicar alguno de sus estudios.

 <b>3C Empresa</b>	<p><b>3c Empresa, investigación y pensamiento crítico</b></p> <p><b>Periodicidad trimestral</b></p> <p><b>Edición nº 26</b></p> <p><b>Volumen 5 Número 2 (Mayo – agosto '16)</b></p> <p><i>Tirada nacional e internacional.</i></p> <p><i>Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.</i></p> <p><b>ISSN: 2254-3376</b></p> <p><b>Nº de Depósito Legal: A 268 – 2012</b></p> <p><b>DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226">http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226</a></b></p> <p><i>Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor. (This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors).</i></p>	<p>Editorial: <b>Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</b></p> <p>Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.</p> <p>C/ Els Alzamora, nº 17 Alcoy, Alicante (España) Tel: 965030572</p> <p>E-mail editor: <a href="mailto:info@3ciencias.com">info@3ciencias.com</a></p> <p><a href="http://www.3ciencias.com">www.3ciencias.com</a></p> <p><b>Copyright © Área de Innovación y Desarrollo, S.L.</b></p>
--	--	---

**NORMATIVA DE PUBLICACIÓN**

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por apellidos de los autores y de acuerdo con el siguiente orden: apellidos (mayúscula la primera letra) del autor o autores, iniciales del nombre en mayúsculas, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva). Seguir la normativa sobre referencias bibliográficas y citas textuales APA.
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores han de ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

**RULES OF PUBLICATION / INSTRUCTIONS TO AUTHORS**

- The articles, which are unpublished, have a maximum length of 3,500 words, including footnotes and bibliography page, even shorter extensions appreciate. You should not use too many references. The abstract should not exceed 200 words.
- The title of the article should be expressed both in Spanish and English.
- The articles should be written in Spanish.
- Each article should be preceded by a short summary, in Spanish and English, and five key words in both languages. Furthermore incorporate job classification according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.
- It will assess the inclusion of charts and graphs that support the thesis developed in the article.
- You should see the name of the author/s on the first page, along with their academic qualifications and university official, institution or company in which they are employed.
- References appear at the end of the article under the heading References, arranged alphabetically by authors' last names and in accordance with the following order: surname (capitalizing the first letter) of the author, initials of the name in capital letters, publication year (brackets and distinguishing a, b, c, if the author has more than one work cited in the same year), title of article (in quotation marks) and title of the journal in which the article (in italics). Follow the rules for APA citations bibliography.
- The originals will be published electronically in "Word" or compatible and color.
- The images of the publication will be sent in jpg format.
- The magazine reserves the right to edit and correct items, including certain portions separate and square up the particularly relevant or bold text, respecting the spirit of the original.
- Avoid using excessively cutting a language specialist, the benefit of an easier understanding of the ideas and to the extent possible, the use abuse language and mathematical functions.
- The authors must assign the rights to the articles published INNOVATION AND DEVELOPMENT AREA, SL

## SUMARIO

<b>METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING ONLINE</b>	<b>57</b>
METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF ONLINE MARKETING PLAN	57
Pablo Vidal Fernández	
<b>APLICACIÓN DEL USO DE MAPAS CONCEPTUALES PARA RELACIONAR CONCEPTOS</b>	<b>73</b>
APPLICATION OF THE USE OF CONCEPT MAPS FOR RELATED CONCEPTS	73
Francisco Javier Cárcel Carrasco	
<b>SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN PÚBLICA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS BANCOS COMUNALES, EN EL ESTADO NUEVA ESPARTA</b>	<b>83</b>
COMPREHENSIVE FINANCIAL INFORMATION SYSTEM TO OPTIMIZE GOVERNANCE COOPERATIVE ASSOCIATIONS COMMUNITY BANKS, THE STATE NUEVA ESPARTA	83
Eucaris María Rodríguez de Díaz	
<b>MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES</b>	<b>99</b>
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL TO OPTIMIZE THE PERFORMANCE OF THE GOVERNMENTS AUTONOMOUS DECENTRALIZED PARISH	99
S. Chilán Robles, J. S. Chilán Indacochea, M. Marcillo Indacochea y A. Álvarez Indacochea	



3C | empresa

**Recepción:** 5 de febrero de 2016**Aceptación:** 12 de mayo de 2016**Publicación:** 24 de mayo de 2016

# **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING ONLINE**

---

**METHODOLOGY FOR THE DEVELOPMENT OF ONLINE  
MARKETING PLAN****Pablo Vidal Fernández<sup>1</sup>**

1. Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad Carlos III de Madrid (2006) y Máster Universitario en Información Digital por la Universidad Pompeu Fàbregas de Barcelona (2015). Profesor de Universidad en el área de Marketing de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. E-mail: [pablo.vidal@uleam.edu.ec](mailto:pablo.vidal@uleam.edu.ec)

## RESUMEN

Este trabajo pretende explicar la metodología necesaria para la elaboración de un plan de marketing online, evidenciando como mediante el uso de las técnicas y estrategias del marketing tradicional y el complemento de las herramientas y las plataformas digitales, se puede lograr crear un plan capaz de alcanzar los objetivos fijados en una campaña de marketing digital.

## ABSTRACT

This paper aims to explain the methodology for developing an online marketing plan, demonstrating how using the techniques and strategies of traditional marketing and the complement of tools and digital platforms, you can succeed in creating a plan capable of reaching the targets in a digital marketing campaign.

## PALABRAS CLAVE

Marketing online; plan de marketing; marketing mix; modelo de negocio

## KEY WORDS

Online marketing; marketing plan; marketing mix; business model

## INTRODUCCIÓN

Elaborar una metodología para la creación de un plan de marketing digital, pretende complementar lo mejor del marketing tradicional y el marketing online, entendiendo ambas partes como complementarias y no excluyentes. Al estar en un proceso de transición hacia el mundo digital, muchas empresas elaboran por un lado su plan de marketing offline e independientemente de este, crean sus estrategias digitales. Este tipo de tácticas o modelos de negocio no suelen tener éxito, debido a que el cliente ve a las organizaciones como un solo ente, en el que todo aquello que ofrecen y la manera en la que buscan transmitirlo, está integrado en una sola plataforma, siendo complicado y desaconsejable no alinear objetivos comunes y fusionar ambas estrategias.

El marketing digital se fundamenta en los principios básicos del marketing tradicional, lo que implica que no reemplaza a éste, sino que además de conseguir un mayor alcance y difusión, permite, por ejemplo, una mayor precisión en lo referente a la medición de resultados, y un abanico mucho más amplio en términos de segmentación de mercado, gracias a herramientas y datos que proporcionan las redes sociales o internet.

Si se realiza una comparación entre lo tradicional y lo digital, se puede concluir que aunque muchos elementos del marketing tradicional han sido reemplazados por actualizaciones acorde al mundo en que vivimos, en su mayor parte todo está basado en teorías y sistemas clásicos, por lo que es conveniente volver a recalcar en la complementariedad de ambos planes.

El objetivo de este trabajo es el desarrollar una metodología integradora en el que se logren mezclar los elementos necesarios de las concepciones clásicas del marketing con las nuevas corrientes del marketing digital, de modo que se obtenga como resultado un plan de marketing completo y práctico.

Para la elaboración de dicho plan, se establecerá un orden lógico, en cuanto a las acciones que se han de ir realizando, en el que se detallaran tanto los pasos a seguir en cada parte del plan, como los objetivos que se pretenden con cada fase. De esta manera al finalizar dicho proceso, el usuario podrá tener las nociones básicas suficientes como para adaptar este sistema a su propio plan de empresa.

## EL PLAN DE MARKETING

Para que una organización logre alcanzar sus objetivos con una mayor efectividad, es necesario establecer un plan de marketing, a partir del cual se desarrolle los aspectos estratégicos y operativos, cuya estructura y orden se establece de la siguiente manera:

1. Análisis de la situación
2. Establecimiento de objetivos
3. Elección de estrategias
4. Plan operativo
5. Presupuesto
6. Ejecución y control

McCarthy y Perreault (1996), definían el plan de marketing como un documento escrito en el cual aparecían reflejadas, tanto la estrategia de marketing que se iba a llevar a cabo, como aquellos aspectos relativos al tiempo necesario para ejecutar dicha estrategia.

Kotler y Keller (2006), afirmaron que todo plan de marketing se debe sustentar bajo dos pilares básicos: el estratégico y el operativo. La parte estratégica permitirá conocer dónde se encuentra la organización, a través de la definición de su misión, visión y valores; y hacia dónde quiere ir, mediante distintos análisis y estudios de mercado. La parte operativa se encargará de ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados en el plan.

Cabe resaltar la importancia del proceso de control y seguimiento de las acciones llevadas a cabo, que permitirá a su vez obtener una retroalimentación que ayude a implementar nuevos sistemas de mejora y a corregir o fortalecer aquellos elementos del plan en los que se hayan producido desviaciones, McCarthy y Perreault (2001).



Para comprender cómo fusionar y cómo realizar determinadas acciones dentro de un plan de marketing online, se debe conocer lo que implica y rodea al mundo digital, y así poder entender cómo pueden llegar a complementarse las funcionalidades del mundo online y offline.

El marketing digital, no deja de ser el marketing que todos conocemos aplicado a un entorno virtual. A través de los sitios web, comercios electrónicos o anuncios por internet, las organizaciones tratan de poder canalizar su túnel de ventas a través de los medios digitales, tratando de satisfacer y despertar o generar deseos de compra en el consumidor, manteniendo esa satisfacción a través del tiempo. A fin de cuentas y a modo de ejemplo, se podría decir que las marcas en primera instancia buscan que el cliente entre por la puerta, es decir que lleguen a nuestro sitio web, o lo que es lo mismo tratan de captar al cliente y llamar su atención, lo que en el mundo digital se conoce como “leads” (*captación*).

Una vez que entra al sitio web o una tienda física, de lo que se trata es de mantener su atención el mayor tiempo posible y que no salga rápido por la puerta, es decir, se intentará retener y hacer que realice alguna acción concreta (*conversión*).

Y por último y a través de diferentes estrategias de predicción y fidelización, el objetivo será que el cliente regrese (*fidelización*). Se puede decir que esto es una forma rápida de hacerse una idea acerca del túnel de ventas en el ámbito digital, pero que también es parte de las estrategias tradicionales.

Mediante las estrategias formuladas en el plan de marketing y las distintas herramientas de medición, se podrán identificar y optimizar los posibles problemas que puedan ocurrir en las diferentes fases del túnel de ventas, siendo la precisión a la hora de medir los resultados, una de las grandes ventajas del mundo online.

Un aspecto importante a tener en cuenta, es la integración de las estrategias del marketing digital dentro de lo que se conoce en el marketing mix como las 4Ps, desarrolladas por McCarthy. Lauterborn (1990) plantea el modelo de las 4Cs, en el que se centra en todo aquello que rodea al cliente, como sus necesidades o su motivación de compra, entre otras, para lograr establecer un vínculo más estrecho entre organización y cliente, y de esta forma lograr una mayor cercanía con este, llegando a establecer un dialogo con él.

#### **Transición de las 4Ps a las 4Cs:**



**Precio - Costo:** el precio es importante, pero no debe ser determinante. Hay que asociar otros elementos a la hora de considerar la relación coste-beneficio en el momento de adquirir un producto o servicio. Factores como el tiempo que lleva adquirir un producto, o el valor añadido de un buen servicio postventa, por ejemplo, influyen considerablemente en la decisión de compra del consumidor.

**Producto - Cliente:** se cambia el enfoque de la empresa hacia el producto, para orientarse directamente hacia el cliente, bajo la máxima de que el producto solo se venderá si el cliente lo requiere.

**Plaza - Comodidad:** el facilitar las cosas en el proceso de compra y poder entregar el producto donde al cliente le gustaría recibirla, hace que la experiencia de compra y el ambiente que rodea a todo el proceso, sea determinante a la hora de adquirir un producto.

**Promoción - Conversación:** el dialogo con el cliente permite, entre otras cosas, obtener una retroalimentación, que ayuda a detectar los niveles de satisfacción o las falencias que tienen lugar en el túnel de ventas, y por otro lado, hace posible el que se puedan ofrecer productos y servicios personalizados y ajustados a las necesidades concretas de cada cliente, al ser capaces de conocerlos mejor y anticiparse en ocasiones a futuros deseos que puedan tener.

## METODOLOGÍA DE UN PLAN DE MARKETING ONLINE



### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Se debe conocer el estado en el que se encuentra la empresa y el ámbito en el que está ubicada. Para ello es necesario analizar la empresa de manera interna y externa, además de valorar las condiciones del mercado en el que está operando.

#### 1. *Análisis interno*: medición de 2 puntos clave:

##### 1.1. Auditoria web:

- *Posicionamiento*: Analizar la posición en la que se encuentra tanto el dominio web como las palabras clave que se pretenden asociar al negocio dentro de las páginas de buscadores.
- *Velocidad*: Tiempo de carga del sitio web.
- *Enlaces*: verificar el correcto funcionamiento de los enlaces internos como de aquellos que enlazan a otros sitios web.
- *Arquitectura*: contabilizar el número de clics necesarios para llegar al último nivel del sitio, siendo recomendable no exceder de 4.
- *Código fuente*: comprobar que la estructura interna del sitio web tiene un orden correcto, y que en el encabezado se definen bien aquellos elementos que se desean resaltar a través de los comandos `<h1>`, `<h2>`, etc.
- *Usabilidad*: chequear la composición y el formato en el que se presenta el sitio web, teniendo en cuenta aspectos tales como la combinación de colores, la

fuente de los textos, la idoneidad de la colocación de imágenes y contenidos en determinados espacios de la página, entre otros.

**1.2. Auditoría redes sociales:** a través de diferentes herramientas que ofrecen las redes sociales podemos evaluar entre otros muchos factores, lo siguiente:

- Alcance de las publicaciones
- Número de seguidores
- Usuarios hablando sobre la empresa
- Comentarios
- Visitas
- Determinar la presencia social de la empresa en las páginas de buscadores

## 2. Análisis externo

**2.1. Análisis de la competencia:** Analizar las prácticas y estrategias empleadas por los competidores principales, mediante técnicas como el benchmarking.

**2.2. Análisis de mercado:** Con este análisis se pretende estudiar las tendencias del mercado, los perfiles de usuario en términos cualitativos.

**2.3. Análisis PEST:** Mediante este análisis se pretende identificar el entorno de la organización en términos de política, economía, aspectos socioculturales y tecnología, es decir, son factores que no dependen directamente de las organizaciones.

**2.4. Análisis D.A.F.O:** se establecerán e identificarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



## OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos va a permitir a la organización, una vez analizado el entorno, determinar el lugar al que se quiere llegar. Es una parte vital del plan de marketing, ya que en función de los objetivos fijados, dependerán tanto la estrategia como

el plan de acción a llevar a cabo. Cabe recalcar, que los objetivos que se definan en el plan de marketing deben dar respuesta a 2 preguntas básicas:

1. ¿Por qué la organización dispone de un sitio web?
2. ¿Qué se pretende lograr a través del sitio web?

Los objetivos deben seguir el *Modelo SMART*:

- **Specific** (Específicos): Deben ser lo más concretos y precisos posible, con el fin de lograr un enfoque mucho mayor y una visión más clara de aquello que se pretende lograr. El proponer, por ejemplo para este año, conseguir más visitas en el sitio web de la organización, supondría generalizar y no concretar, siendo lo correcto el fijar un aumento del 30% de visitas al sitio web en el primer trimestre del año.
- **Measurable** (Medibles): Se trata de cuantificar los resultados con el fin de poder compararlos y analizarlos, y de esta manera determinar y conocer la línea de progreso de la organización.
- **Attainable** (Alcanzables): Se deben definir objetivos que se puedan cumplir, y descartar aquellos que supongan un obstáculo o sean demasiado ambiciosos.
- **Relevant** (Relevantes): Deben ser coherentes con el objetivo final de la organización y acordes a su misión, visión y valores.
- **Timely** (en Tiempo): Deben fijarse plazos para alcanzar los objetivos y evitar la perpetuidad que supone no definir un tiempo determinado para su consecución.

## ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Para definir el tipo de estrategias y tácticas, se deben considerar previamente cuáles son los objetivos fijados y ajustarlos al túnel de ventas de la organización. A través de un cronograma o diagrama de Gantt se pueden fijar plazos para cada fase y de esta forma llevar un mejor control sobre todo el proceso.

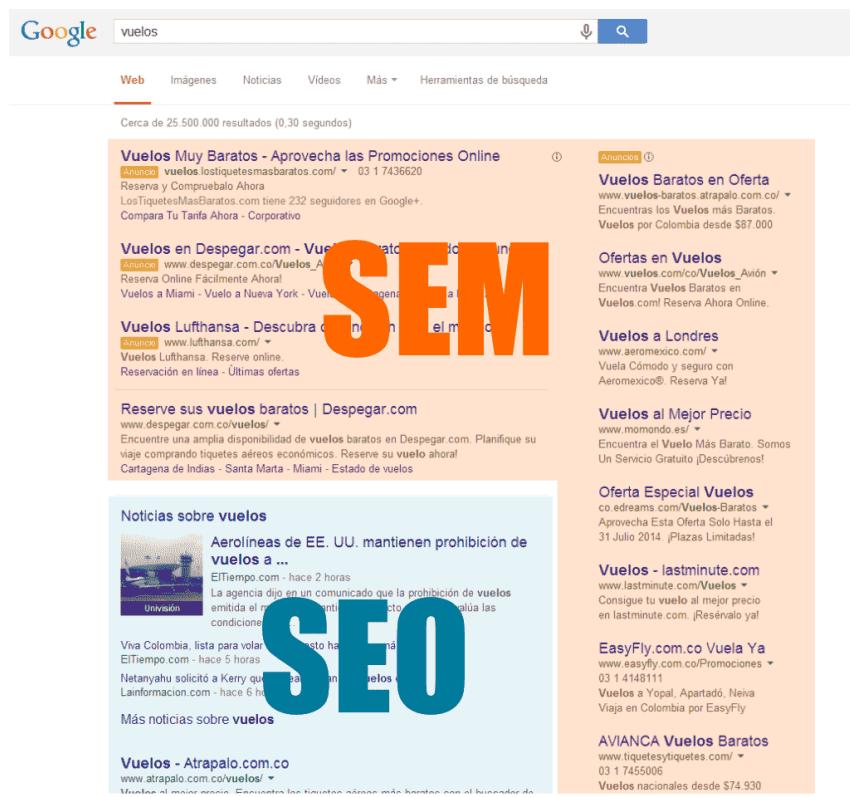


Se puede establecer como base, la siguiente estructura y los elementos esenciales para su logro:

### 1. Atracción:

**1.1. Marketing en buscadores online:** determinar qué acciones de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing), se deben llevar a cabo en los buscadores que más convengan a la empresa. Habrá que tener en cuenta que el SEO, también conocido como tráfico orgánico, es más laborioso y requiere de más tiempo de estudio, pero en cambio los resultados tienen una mayor durabilidad en el tiempo. Por otro lado el SEM, es publicidad pagada, es más costosa, y aunque tiene una duración determinada, permite posicionarse en las primeras posiciones de los buscadores de manera automática.

#### *Diferencia entre SEO y SEM*



**1.2. Marketing en redes sociales:** trabajar la presencia en las redes sociales que vayan en la línea de la organización, y fijar en cuáles de ellas, se debe hacer uso de sus herramientas de publicidad, lo que permitiría un alcance y una segmentación prácticamente a la carta.

**1.3. Inbound marketing:** lograr coordinar el conjunto de estrategias en redes sociales, blogs, sitios web, entre otras, de manera que todas ellas apunten a un mismo fin, el de atraer tráfico hacia la web de la empresa.

## 2. Conversión:

Son aquellas estrategias que permitirán a la empresa transformar y convertir en bases de datos, todas las visitas procedentes del tráfico orgánico, publicidad en buscadores o redes sociales. Esto se logrará a través de los “botones de llamada a la acción”, llamados CTA (call to action), que incitan al usuario a realizar una compra o a facilitar sus datos de contacto, y que generalmente vienen acompañados de una bonificación o premio por completarlos.

Es importante en esta etapa trabajar 2 factores clave:

- a) **Lead Score:** a través de esta técnica podemos identificar cualitativamente a los prospectos en función de la interacción que tienen con la empresa, es decir, podemos conocer cuáles de ellos están más cerca de realizar una compra o una acción que la organización deseé. Para ello se le asigna una puntuación al prospecto en base a una tabla o baremo que se establecerá en función de aquello que se determine oportuno, como puede ser el repetir una visita al sitio web, el abrir un correo de la empresa o llenar un formulario, y a cada una de estas acciones se le otorgará un peso o valor determinado. No es lo mismo para una organización el que un usuario visite su sitio web o que realice una consulta a través del correo de contacto de la empresa. En función de la puntuación obtenida se derivará al prospecto a los departamentos correspondientes que se encargarán de orientarlo hacia la venta.

Puntuación	Tipo	Descripción
75-100	A	<b>Preparado para comprar</b>
50-75	B	<b>Buscando proveedores</b>
25-50	C	<b>Buscando soluciones</b>
<25	D	<b>Possible prospecto</b>

- b) **Lead Nurturing:** son acciones que buscan, una vez identificado el tipo de prospecto, ofrecerle aquello que busca en ese momento y que puede ayudar a que el proceso acabe en una acción deseada para la organización, como puede ser una venta. Para ello existen herramientas que automatizan contenido, que se envía directamente al prospecto una vez que se ha identificado en qué fase se encuentra. Generalmente se identifican 3 fases:



- *Fase de investigación:* los prospectos detectan su necesidad o problema y consciente o inconscientemente comienzan a buscar por internet, para lo cual las organizaciones cuentan entre otros elementos con:

- Guías
- Blogs con consejos sobre temas específicos
- Libros electrónicos
- *Elección de proveedor:* es el momento en el que el prospecto necesita una oferta personalizada o una prueba de que la solución que ofrece la organización se ajusta a sus necesidades, por lo que, la organización debe contar con:
  - Programas de demostración
  - Plantillas
  - Consultorías personalizadas
  - Ofertas y paquetes que se adaptan a las exigencias del usuario

### **3. Fidelización:**

Fidelizar clientes supone un ahorro considerable en comparación con los costes derivados de la captación de clientes nuevos. Es por ello que las organizaciones necesitan reforzar esta fase con acciones como:

- Servicio postventa, capaz de manejar quejas y a su vez ofrecer cursos o manuales sobre el producto adquirido
- Programas de afiliación
- Marketing relacional o CRM (customer relationship management)
- Bonificaciones por recomendar el sitio web o el producto
- Involucrar al cliente en el lanzamiento de nuevos productos mediante consultas en las redes sociales, por ejemplo.
- Recordatorio de marca a través de canales de suscripción o Video Marketing.
- Reforzar la reputación online a través de encuestas de satisfacción y mediante la publicación de testimonios reales en internet acerca del producto.

Por lo tanto, a través de las distintas estrategias y tácticas empleadas, se debe lograr que el tráfico captado desde un inicio, pase a ser una red de seguidores, que mediante el efecto llamada y distintos elementos virales se conviertan en los mejores embajadores de la organización.



## PRESUPUESTO

Se debe elaborar un cuadro de gastos e ingresos que permita visualizar tanto lo presupuestado, como el monto asignado a cada línea estratégica del plan. Lo ideal es fijar plazos, por ejemplo de 1 a 3 años, de tal forma que una vez que vayamos obteniendo resultados, podamos comparar, analizar las desviaciones y corregir en caso de que sea necesario. Es conveniente realizar una previsión de ingresos para poder establecer diferentes ratios e indicadores de viabilidad del proyecto como por ejemplo:

- VAN (Valor actual neto)
- TIR (Tasa interna de rentabilidad)
- Umbral de rentabilidad
- ROI (Retorno operativo de inversión)

### EJEMPLO COMPARACIÓN ENTRE PERÍODOS

PRESUPUESTO MARKETING DIGITAL	2015			2016		
	PROYECCIÓN	REAL	%VAR	PROYECCIÓN	REAL	%VAR
<b>ATRACCIÓN</b>						
Redes Sociales	4500	3850	-14,4%	4725		
Email Marketing	300	300	0,0%	315		
SEO	6000	4500	-25,0%	6300		
SEM	8500	6700	-21,2%	8925		
<b>Subtotal</b>	<b>19300</b>	<b>15350</b>	<b>-20,5%</b>	<b>20265</b>		
<b>CONVERSIÓN</b>						
Redes Sociales	2100	2500	19,0%	2415		
Email Marketing	750	820	9,3%	862,5		
SEO	1500	1500	0,0%	1725		
SEM	2600	3150	21,2%	2990		
<b>Subtotal</b>	<b>6950</b>	<b>7970</b>	<b>14,7%</b>	<b>7992,5</b>		
<b>FIDELIZACIÓN</b>						
Redes Sociales	3500	3250	-7,1%	4200		
Email Marketing	1500	1680	12,0%	1800		
SEO	1000	1200	20,0%	1200		
SEM	1800	1500	-16,7%	2160		
<b>Subtotal</b>	<b>7800</b>	<b>7630</b>	<b>-2,2%</b>	<b>9360</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>34050</b>	<b>30950</b>	<b>-9,1%</b>	<b>37617,5</b>		

## MEDICIÓN Y CONTROL

Esta fase será crucial, ya que permitirá visualizar si realmente se están logrando los objetivos que previamente se habían establecido. No es necesario tener una gran cantidad de datos, si no saber interpretarlos. A través de las diferentes herramientas de ponderación existentes en internet, y sus indicadores claves de desempeño denominados *KPIs* (Key Performance Indicators), se podrán medir en función de los objetivos y las fases establecidas, indicadores clave, como por ejemplo:

- **Visitas:** número total de veces que los usuarios visitaron la web.
- **Visitantes únicos:** número de veces que un usuario visita la web, solo que en este caso, aunque la haya visitado más de una vez, solo será contabilizado como una sola.
- **Tasa de rebote:** Porcentaje de usuarios que abandonan la web sin interactuar con ella.
- **Fuentes de tráfico:** Indica de donde provienen nuestras visitas. Se pueden dividir en:
  - *Directo:* cuando el usuario introduce directamente la dirección de la web de la empresa (URL) en su navegador.
  - *De referencia:* Es el tráfico que proviene de otras webs o de redes sociales que enlazan a la de la organización.
  - *Buscadores:* cuando las visitas llegan a través de búsquedas en las páginas de buscadores, pudiéndose diferenciar las visitas de búsquedas orgánicas (por SEO), de las de pago (por SEM).

### ***KPIs por cada fase del Plan de Marketing Online***

ATRACCIÓN	CONVERSIÓN	FIDELIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tráfico a la web</li><li>• Visitas por palabra clave</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempo promedio en la página web</li><li>• Interacción con elementos de la web</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tráfico directo</li><li>• Visitantes recurrentes</li></ul>

## CONCLUSIONES

Así como sentencia Darwin, “solo sobreviven, los que se adaptan mejor al cambio”, por lo que si lo aplicamos a la realidad, es más que aconsejable tener presencia en los medios digitales.

Para que un negocio tenga éxito en la actualidad, es necesario que tenga presencia en internet y que además este posicionado en las páginas de buscadores principales. Para ello es necesario contar con un plan de marketing online que sirva de hoja de ruta para alcanzar el éxito de la organización dentro de las plataformas digitales.

En este trabajo se ha desarrollado una metodología básica y flexible, cuyas fases han sido detalladas paso a paso, y que pretende que el usuario pueda adaptarlo a su modelo de negocio, pudiendo implementar los elementos complementarios que estime conveniente, con el fin optimizar los resultados de su proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso Coto, Manuel, (2008). El plan de marketing digital: Blended marketing como integración de acciones on y off line. Madrid. Prentice-Hall

Kotler, Philip. (2012). Dirección de Marketing. (México). Pearson (14<sup>a</sup> ed)

McCarthy, E. Jerome y Perreault , William D. Marketing: un enfoque global, (México). ; McGraw-Hill. (13<sup>a</sup> ed.)

Stanton, William J.Etzel, Michael J.Walker, Bruce J. (2004). Fundamentos de marketing, (México). Mc Graw Hill. (13<sup>a</sup> ed)

**Recepción:** 27 de octubre de 2015

**Aceptación:** 13 de mayo de 2016

**Publicación:** 24 de mayo de 2016

# **APLICACIÓN DEL USO DE MAPAS CONCEPTUALES PARA RELACIONAR CONCEPTOS**

---

**APPLICATION OF THE USE OF CONCEPT MAPS FOR RELATED CONCEPTS**

Francisco Javier Cárcel Carrasco<sup>1</sup>

1. Doctor Ingeniero Industrial. Universitat Politècnica de València, Camino de Vera S/N, 46022, Valencia, España. E-mail: [fracarc1@csa.upv.es](mailto:fracarc1@csa.upv.es)

## RESUMEN

El mapa conceptual es predominantemente visual, marcando la percepción global del objeto de estudio con su jerarquización y usando conceptos y palabras enlace. En este artículo se muestra la metodología para la creación de los mapas conceptuales, como una estrategia de aprendizaje que tiene por objeto representar relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones. Al ser una metodología predominantemente visual, se tiene una percepción global del tema de estudio, ordenando y jerarquizando mediante expresiones abreviadas.

## ABSTRACT

Conceptual map is predominantly visual, marking the overall perception of the object of study with his ranking and using concepts and words link. This article demonstrates the methodology for the creation of conceptual maps, as a learning strategy which aims to represent significant relationships between concepts in the form of propositions. Being a predominantly visual methodology, is a global perception of the subject of study, ordering and nesting through abbreviated expressions.

## PALABRAS CLAVE

Mapas conceptuales; formación; aprendizaje.

## KEY WORDS

Concept maps; training; learning.

## INTRODUCCIÓN

La técnica de los mapas conceptuales se remonta a los años 70 del siglo XX, como una herramienta útil para ayudar al aprendizaje de teorías científicas, para el diseño de entrevistas clínicas, análisis de datos de entrevistas, como recurso para la enseñanza y para la comunicación de conocimiento científico (Aguilar, 2006), existiendo numerosa literatura sobre su concepción (Novak, 1998; 2002; Ausubel, 2002; Boggino, 2002; Komers *et al.*, 1998). El mapa conceptual se convirtió en una herramienta para la investigación psicológica y educativa, la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación de estos (Novak, 1998; Novak & Gowin, 1988). Novak desarrolló la técnica desde la perspectiva de la teoría del aprendizaje significativo (Ausubel, 2002).

Las formas de organización del trabajo actual requieren métodos de enseñanza-aprendizaje que estén en consonancia con los procesos de cambio que se están produciendo en los ámbitos sociales, culturales, económicos, laborales y tecnológicos.

Por su aspecto visual, se parece a otras formas de representación gráfica como las redes semánticas, mapas mentales, cuadros sinópticos, diagramas de flujo y algunas otras más. Existen, sin embargo, importantes diferencias entre el mapa conceptual y otras técnicas de representación, una de ellas es la teoría cognitiva y educativa que lo sustenta. Otra distinción son los procesos cognitivos y de aprendizaje que supone la elaboración de un mapa conceptual y que es de una complejidad distinta (no se confunda con dificultad) respecto a otras formas de representación (Aguilar, 2006).

En el presente trabajo se presenta la técnica de los mapas conceptuales como herramienta en la planificación y ejecución de secuencias instruccionales como ayuda a la formación.

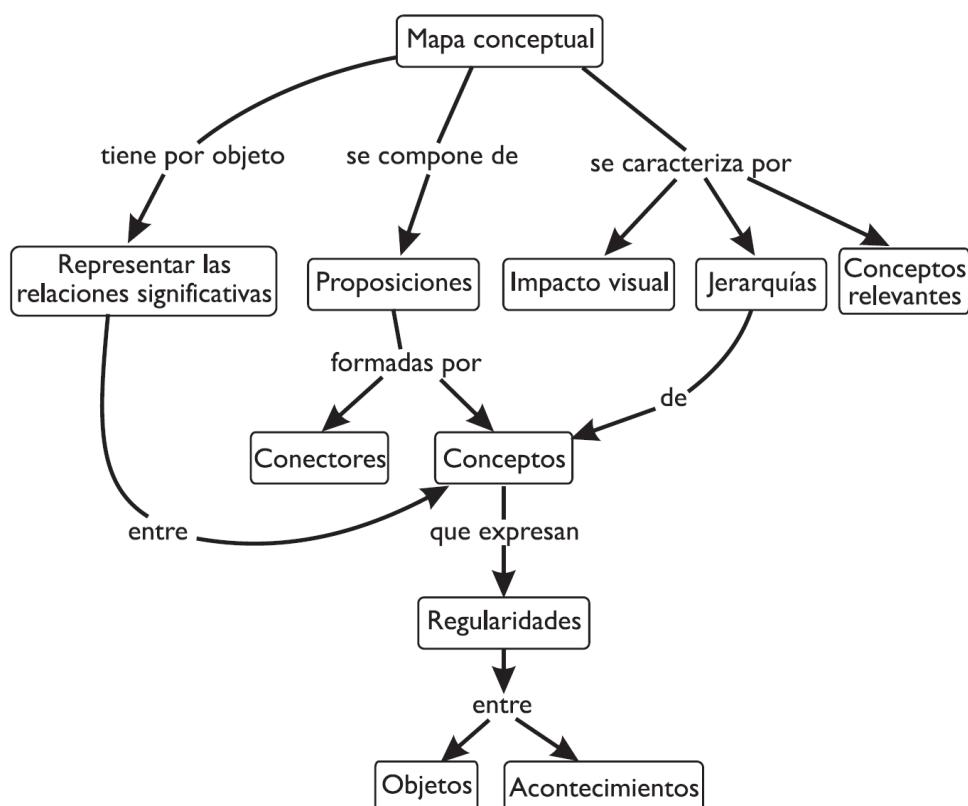
## CONCEPTOS SOBRE LOS MAPAS CONCEPTUALES

En los mapas conceptuales destaca la idea de jerarquía entre conceptos primarios y secundarios, siendo los segundos casos particulares o ejemplos de los primeros.

Proporcionan un resumen esquemático de lo aprendido, ordenado de diferentes estructuras gráficas. El conocimiento está organizado y representado en todos los niveles, situando los más generales e inclusivos en la parte superior, y los más específicos y menos inclusivos en la parte inferior.

El mapa conceptual es una red de conceptos ordenados jerárquicamente, esto quiere decir que los conceptos de mayor generalidad ocuparán los espacios superiores. El mapa conceptual puede ser elaborado a partir de un texto, como notas de clase, para ordenar y representar los conocimientos que las personas tienen respecto a un tema o para representar conocimientos y teorías. La jerarquía de los conceptos depende muchas veces del contexto o tema del mapa conceptual, es por esta razón que un mismo concepto puede ocupar lugares distintos en diferentes mapas conceptuales (Aguilar, 2006).

El mapa conceptual de la figura 1 presenta de manera sintética los elementos teóricos y técnicos que caracterizan a los mapas conceptuales. La lectura puede hacerse de manera intuitiva, pero con la finalidad de explicar los elementos que componen al mapa conceptual se abordará de manera más amplia el proceso de lectura.



**Figura 1.** Elaboración de un mapa conceptual con sus elementos teóricos y técnicos.

Fuente: (Aguilar, 2006).

Los conceptos más generales deben representarse en la parte superior del mapa, y los más específicos en la inferior, de manera que la jerarquía por la disposición física sea de arriba-abajo de los conceptos en una representación visual (Novak & Gowin, 1988)

Los componentes fundamentales son los conceptos y la relación entre ellos, siendo la relación de orden y las líneas con punta de flecha que enlazan los conceptos. Otros autores (Novak & Gowin, 1988), rotulan las líneas de enlace con lo que denomina palabras-enlace, las cuales expresan el tipo de relación, constituyendo así la unidad mínima proposicional.

## ELEMENTOS QUE LO FORMAN

Los elementos básicos de los Mapas Conceptuales son los siguientes (Simón Cuevas, 2006):

- ◆ *Los conceptos*: También llamados nodos, hacen referencia a hechos, objetos, cualidades, animales, etc., gramaticalmente los conceptos se pueden identificar como nombres, adjetivos y pronombres.
- ◆ *Las palabras-enlace*: Son palabras que unen los conceptos y señalan los tipos de relación existente entre ellos.
- ◆ *Las proposiciones*: Están constituidas por conceptos y palabras-enlace. Es la unidad semántica más pequeña que tiene valor de verdad.

Se organizan dichos elementos, relacionándose gráficamente, y formando cadenas semánticas, es decir cadenas que poseen un significado. Esta manera gráfica de representar los conceptos y sus relaciones provee a los profesores y alumnos de una forma rica para organizar y comunicar lo que saben sobre un tema determinado. Utilizando un sistema de nodos y enlaces, los aprendices dibujan un mapa, que de manera visual representa cómo piensan ellos, donde se relacionan un conjunto de conceptos.

Esta representación se modifica con el tiempo a través de la instrucción que reciban o conocimiento que adquieran.

Existen diferentes tipos de mapas conceptuales pero por la propia definición y la razón de ser de estos, los de tipo jerárquico son los más usados y difundidos, además por el acercamiento a la estructura en la que el ser humano almacena el conocimiento (Simón Cuevas, 2006).

Los cinco tipos principales son:

1. **Mapas conceptuales en forma de araña**: El mapa es estructurado de manera que el término que representa al tema principal es ubicado en el centro del gráfico y el resto de los conceptos llegan mediante la correspondiente flecha.
2. **Mapas conceptuales jerárquicos**: la información se representa en orden descendente de importancia. El concepto más importante es situado en la parte superior del mapa.
3. **Mapa conceptual secuencial**: en este tipo de mapa los conceptos son colocados uno detrás del otro en forma lineal.
4. **Mapa conceptual en sistema**: en este tipo de mapa la información se organiza también de forma secuencial pero se le adicionan entradas y salidas que alimentan los diferentes conceptos incluidos en el mapa.
5. **Mapas conceptuales hipermediales**: es aquel que en cada nodo de la hipermedia contiene una colección de no más de siete conceptos relacionados entre sí por palabras-enlaces.

## REALIZACIÓN DEL MAPA CONCEPTUAL

Se hace habitualmente la representación visual de mapas conceptuales utilizando elipses u óvalos para los conceptos se escriben, las palabras enlace sobre o junto a la línea que une los conceptos; se suelen incluir otros símbolos para introducir otras informaciones como: actividades, comentarios y se adoptan formas y en ocasiones colores distintos para cada uno de ellos (Monagas, 1998). La elaboración de un mapa conceptual no consiste en hacer un esquema. Fundamentalmente deben formarse proposiciones con significado, anexando conceptos a través de palabras clave.

Los principales pasos a seguir en la elaboración de un mapa conceptual pueden ser los siguientes (Arellano 2006, Segovia 2002):

1. Identificación de las ideas o conceptos principales y los conceptos secundarios y elaborar con ellos una lista.
2. Ordenación jerárquica de los conceptos de más general a más específico conectando los conceptos.
3. Selección de los conceptos que se derivan de otros.
4. Si dos o más conceptos tienen la misma importancia, situación de los mismos en el mismo nivel y relacionarlos con los conceptos principales.
5. Utilización de líneas o flechas que conecten los conceptos y escribir sobre cada palabra o palabras enlace que aclare por qué los conceptos están conectados entre sí.
6. Ubicación de las imágenes, gráficos, ejemplos, comentarios, que complementen o den mayor significado a los conceptos o proposiciones.
7. Selección de colores y formas, que establezcan diferencias entre los conceptos derivados unos de otros y los relacionados.

Una de las herramientas muy generalizada que se pueden utilizar para su realización pueden ser el CmapTools, herramienta desarrollada por el Institute for Human and Machine Cognition asociado a la West Florida University en USA.

Los mapas conceptuales permiten al docente construir contenidos con sus alumnos y explorar con ellos, los conocimientos previos y facilitan al alumno la organización, interrelación y fijación del conocimiento al fomentar la reflexión, el análisis y la creatividad del mismo.

## VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE LOS MAPAS CONCEPTUALES

En un intento de concretar los beneficios principales de la utilización de los mapas conceptuales, podríamos señalar que el docente puede utilizarlos para:

- Realizar una presentación inicial de un tema o unidad, facilitando la posterior incorporación por parte del alumno, de los nuevos conocimientos en el esquema previo. En este caso, el mapa no sería exhaustivo, sino que funcionaría más a modo de una estructura, de un organizador previo de contenidos que posteriormente el alumno iría rellenando.
- Establecer los límites a los conceptos y relaciones que se incluyen en el tema a desarrollar en el aula. En muchas ocasiones, los docentes nos entusiasmamos tanto con un tema que nos resulta difícil decidir no explicar alguna cuestión relacionada con el mismo. El mapa puede agilizar esta tarea al tiempo que facilita la comprensión en los alumnos.
- Elaborar una visión global y completa al finalizar el desarrollo de un tema. El docente puede pedir a sus alumnos que completen el mapa inicial, añadiendo a los conceptos fundamentales otros no tan inclusivos, explicitando relaciones entre ellos o incluso solicitando que se relacione un tema con los anteriores.
- La evaluación y seguimiento del aprendizaje del alumno es otra de las utilidades más importantes del mapa conceptual. El mapa puede ser utilizado tanto para la evaluación inicial y el diagnóstico de los conocimientos previos del alumno, como para la evaluación formativa realizada durante el proceso didáctico, o la evaluación al final del proceso, con el fin de calificar el grado de aprendizaje.

Para la evaluación, se puede tener en cuenta:

- La selección y jerarquización de conceptos
- El establecimiento de relaciones (las verticales entre los distintos niveles del mapa, y las transversales que muestran relaciones entre las distintas partes del mapa).

## CONCLUSIONES

Es necesaria la utilización de herramientas que hagan más activo el aprendizaje y que beneficien el auto aprendizaje y la autoevaluación, siendo los mapas conceptuales una herramienta para asentar conocimientos.

Con la utilización de los Mapas Conceptuales como herramienta para crear, compartir, organizar, almacenar y evaluar el conocimiento, en los diferentes procesos del modelo de enseñanza, contribuirá a que las personas aprendan a aprender con un asentamiento de los conocimientos.

Poseen cualidades muy importantes para la descripción de los objetos de aprendizaje, permitiendo descripciones no lineales y al tener un carácter gráfico, y permiten observar la estructura en su conjunto.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2006). El mapa conceptual una herramienta para aprender y enseñar. Plasticidad y restauración neurológica. Vol 5, 1. Pp 62-72.
- Antomil, J. *et al.* (2006). La utilización de mapas conceptuales en las asignaturas de matemáticas para la economía en el marco del espacio europeo de educación superior. XIV Jornadas de ASEPUA y II Encuentro Internacional.
- Arellano, N. (2006): “Metodología de los mapas conceptuales”. Monografías.com, disponible en [www.monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos).
- Ausubel, D. P. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. España: Paidós.
- Boggino, N. (2002). Cómo elaborar mapas conceptuales. Aprendizaje significativo y globalizado. Argentina: Homo Sapiens.
- Carulla, C. & Gómez, P. (1999): “Sistemas de representación y mapas conceptuales como herramientas para la construcción de modelos pedagógicos en matemáticas”, disponible en: [http://www.districalc.com/Docs/Congreso\\_Internal\\_Ponencias.pdf](http://www.districalc.com/Docs/Congreso_Internal_Ponencias.pdf).
- Kommers, P., & Lanzing, J. (1998). Mapas conceptuales para el diseño de sistemas hipermedia. Navegación por la Web y autoevaluación. En: C. Vizcarro y J. A. León (Eds.), Nuevas tecnologías para el aprendizaje (pp. 103-127). España: Pirámide.
- Monagas, O. (1998): “Mapas conceptuales como herramienta didáctica”. Universidad Nacional Abierta, Venezuela, en: [http://members.tripod.com/DE\\_VISU/mapas\\_conceptuales.html](http://members.tripod.com/DE_VISU/mapas_conceptuales.html).
- Novak, J. D. (1998). Conocimiento y aprendizaje. Los mapas conceptuales como herramientas facilitadoras para escuelas y empresas. Madrid: Alianza.
- Novak, J. D. (2002). Meaningful Learning: The Essential Factor for Conceptual Change in Limited or Inappropriate PropositionalHierarchies Leading to Empowerment of Learners. *Science Education*, 4(86), 548-571.
- Novak, J. D., & Gowin, B. (1988). Aprendiendo a aprender. Barcelona: Martínez Roca.
- Segovia, L. (2002): “Estrategias para iniciar la elaboración de mapas conceptuales en el aula”. Eduteka: Tecnología de Información y Comunicaciones para Enseñanza Básica y Media, disponible en: <http://www.eduteka.org>
- Simón Cuevas, A. (2006). Propuesta de aplicación de los mapas conceptuales en un modelo pedagógico semipresencial. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653).

**Recepción:** 15 de diciembre de 2015

**Aceptación:** 14 de mayo de 2016

**Publicación:** 24 de mayo de 2016

# **SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION FINANCIERA PARA OPTIMIZAR LA GESTION PÚBLICA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS BANCOS COMUNALES, EN EL ESTADO NUEVA ESPARTA**

---

**COMPREHENSIVE FINANCIAL INFORMATION SYSTEM TO  
OPTIMIZE GOVERNANCE COOPERATIVE ASSOCIATIONS  
COMMUNITY BANKS, THE STATE NUEVA ESPARTA**

Eucaris María Rodríguez de Díaz <sup>1</sup>

1. Dra. En Ciencias Gerenciales. Programa de Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta. Venezuela. E-mail: [eucadiaz@yahoo.com](mailto:eucadiaz@yahoo.com)

## RESUMEN

La investigación consistió en proponer a las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales del Municipio Díaz del Estado Nueva Esparta, un sistema de información financiera, que les permita mejorar sus gestiones públicas. La población y muestra estuvo conformada por 49 Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales. Del análisis de los resultados se evidenció que la información financiera es manejada por integrantes de la directiva del Banco Comunal, no envían información al Contador Público. No poseen normas y procedimientos para realizar las actividades administrativas.

## ABSTRACT

Research consisted in proposing to the associations cooperatives banks community of the municipality Diaz of Nueva Esparta State, a financial information system, that allows them to improve their public efforts. Population and sample was conformed by 49 cooperative banks community associations. The analysis of the results showed that financial reporting is managed by members of the Community Bank policy, information is not sent to the accountant. They do not have rules and procedures for the administrative activities.

## PALABRAS CLAVE

Sistema Información Financiero; Asociaciones Cooperativas.

## KEY WORDS

Information system financial; cooperative associations.

## INTRODUCCIÓN

Las Asociaciones Cooperativas han venido tomando gran importancia con el transcurrir de los años, debido a la necesidad que han tenido los países de más escasos recursos, en minimizar los niveles de desempleo, motivando de este modo al colectivo a la integración social, logrando que sectores de menor poder adquisitivo se organicen en grupos de trabajos que comparten los mismos intereses económicos, laborales y sociales, garantizando a través de su actividad la prestación de un servicio social.

En Venezuela, actualmente existe una gran cantidad de Asociaciones Cooperativas, las cuales son asociaciones abiertas y flexibles de hecho y derecho cooperativo, pertenecientes a la economía social y participativa del país, son de naturaleza autónomas, las cuales están integradas por un grupo de personas que se unen para satisfacer necesidades económicas sociales y culturales, mediante empresas colectivas y democráticas, sin buscar un fin lucrativo.

Las cooperativas en Venezuela están reguladas por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (**SUNACOOP**) quien tiene la competencia para recibir las solicitudes de quienes deseen conformar una cooperativa, así como la facultad de ejercer las funciones de control y fiscalización del cumplimiento de los deberes y obligaciones de estas asociaciones. De igual manera, las asociaciones cooperativas se rigen por la Ley Especial de Cooperativas vigente desde la publicación en Gaceta Oficial del mes de Abril del 2006. Las cooperativas por tener personalidad jurídica propia y por hacer actos de comercio se rigen por el Código de Comercio.

Las Cooperativas en nuestro país han sido motivadas por el Gobierno Nacional con la aprobación de créditos y con la creación de nuevas instituciones autónomas de financiamiento y asesoramiento para este sector. Estas ideas de participación integral de la comunidad al sistema productivo, manufacturero y de servicio; dio paso para la implementación de un sistema de participación democrática donde los individuos, sociedades y organizaciones comunitarias contribuyen a la cooperación solidaria en la elaboración de proyectos equitativos que buscan resolver de manera más rápida los problemas de la comunidad y satisfacer las necesidades de un colectivo.

A dicho sistema se le dio el nombre de Consejos Comunales, los cuales fueron creados por la necesidad de lograr que los recursos otorgados a cada estado del territorio nacional, llegaran de manera directa a toda la población, de esta forma se plantea la necesidad de crear los mencionados Consejos Comunales, permitiéndole al pueblo la administrar los recursos económicos enviados por El Estado, para su desarrollo y bienestar social.

Las leyes en la época actual son diversas y específicas con características propias que obedecen a una legislación basada en los principios establecidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela es por esto, que de la creación de los Consejos Comunales nace la Ley de Consejos Comunales, la cual ayuda a una mejor compresión de la misión y visión de los Consejos Comunales, mientras que de igual modo se apoya en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

Según Ley de los Consejos Comunales en su Artículo 1 “*La presente Ley tiene por objeto crear, desarrollar y regular la confirmación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales y su relación con los órganos del estado por la formulación, ejecución, de las políticas públicas*”.

Los órganos, por los cuales, se rigen los Consejos Comunales son la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOP), la cual se encarga, de llevar un control y registro de todos los consejos comunales que existan, asesora a la comunidad en la creación de los Consejos Comunales y fomenta la cultura del Cooperativismo en la sociedad.

El Gobierno Nacional le dio a La Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (**FUNDACOMUNAL**), suscrito al Ministerio de la Economía Popular (**MINEC**), la facultad de fiscalización, control, promoción, asesoramiento, mientras que, busca la manera de ayudar a que la sociedad se organice y conformen Consejos Comunales eficientes y competentes, dignos de una sociedad participativa y democrática.

Es importante destacar que los Consejos Comunales luego de pasar por un proceso de iniciación, creación y organización necesitan obtener financiamiento para poder ejecutar sus proyectos; **FUNDACOMUNAL**, sirve de intermediario para gestionar dicho financiamiento de los proyectos comunales, entre la sociedad organizada y El Fondo Intergubernamental para la Descentralización (**FIDES**).

El **FIDES** es un Instituto Gubernamental, sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, financiera y de gestión, adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo. En la actualidad el Estado de Gobierno ha creado un Fondo para el Desarrollo Social de la Comunidad (**SAFONAC**), el cual se encargara de distribuir una partida presupuestaria para la ejecución de los proyecto de las Asociaciones Cooperativas Banco comunales a través del **FIDES**.

Los Organismos antes mencionados trabajan de manera armónica y conjunta para que los recursos o partidas presupuestarias de los Consejos Comunales lleguen en el lapso de tiempo estipulado y de esta forma la gestión pública de los Consejos Comunales se hace más efectiva.

Los Consejos Comunales se definen como un sistema, debido a su estructura; está conformada por tres unidades que se relacionan entre sí:

- Órgano Ejecutivo integrado por los voceros y voceras de cada comité de trabajo electos por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.
- Contraloría Social, se encarga de la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados o generados por el consejo municipal.
- La Unidad de Gestión Financiera es el órgano que se encarga del área de finanzas y de la distribución de los recursos asignados.

El Gobierno Nacional en la lucha por sembrar la cultura del cooperativismo en la sociedad, pareciese haber olvidado de muchos aspectos, que han ido ordenando y regulando legalmente sobre la marcha. Uno de los casos más importantes, es la necesidad que existió de adjudicarle personalidad jurídica a estas organizaciones, puesto que ellas son

organizaciones autónomas y es ahí donde nacen las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales. La cual está conformada por la Unidad de Gestión Financiera.

Los Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales son organizaciones de carácter social, destinadas a administrar los bienes financieros y no financieros que son otorgados por el Gobierno Nacional mediante el FIDES, además de todos aquellos recursos económicos que pudiesen ser otorgados por el Gobierno Regional.

Estos Organismos están integrados por una población delimitada de acuerdo a la cantidad de familias que habiten en un sector, urbanización, o barrio, se establecen tantos Consejos Comunales como así se requiera, tomando en cuenta el mínimo establecido por la Ley de Consejos Comunales actualmente vigente en lo que respecta a la ubicación de la población, ya sea, en áreas urbanas, rural o comunidades indígenas. Estas Asociaciones tienen carácter social, debido al objetivo que ellas buscan, el cual es satisfacer las necesidades de la población sin distinción de clase social, e ideología política.

Las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales se encargan de manejar adecuadamente y de manera racional los recursos, tomando en cuenta las prioridades y las necesidades de la comunidad, más no decide o toma las decisiones en lo que se refiere a la aprobación de los proyectos, puesto que sólo son aprobados luego de proponerse en las Asambleas de Ciudadanos, donde la participación de toda o gran parte de la comunidad se hace necesaria para la debida discusión del empleo de los recursos económicos para la realización de proyectos que beneficien a todas las familias integrantes del Consejo Comunal.

Sin embargo, los recursos son enviados por el FIDES, a las Cooperativas Bancos Comunales directamente, sin intermediario, luego de ser aprobado el proyecto social. En algunos casos dichas Cooperativas luego de recibir el dinero pudiesen sentir frustración, debido al poco conocimientos en cuanto materia financieras se refiere, contabilidad general, sistemas y procedimientos contables y en las normativas legales, estas fallas se hacen mayor aun cuando los entes reguladores no logran llegar a comunidades para resolver dichos problemas, entre otros, y de igual modo estas asociaciones no cuentan con un Manual de Información de apoyo que ayude a regular las fallas.

Según algunos estudios e informaciones suministradas por medio de entrevistas con algunos de los organizadores de los Consejos Comunales del Estado Nueva Esparta, como lo son FUNDACOMUNAL, SUNACOOP se pudo conocer que existen muchas debilidades en sus gestiones financieras, puesto que las personas integrantes de los Banco Comunales son de toda clase social, y muchos de ellos no tienen la capacitación académica necesaria para administrar los recursos financieros.

Es por ello que algunos de los organismos reguladores de su actividad se han comprometido cada vez más con el darles la adecuada instrucción de manera sencilla, para evitar esos posibles errores en manejo de sus finanzas, pero esa instrucción no ha llegado de manera efectiva, puesto que según SUNACOOP, existen más de 300 Asociaciones Cooperativas Banco Comunales en el Estado Nueva Esparta, lo que ha traído como consecuencia la insuficiencia de personal capacitado que les de la adecuada instrucción, es

por ello que actualmente se ha implementado la incorporación de un voluntariado y facilitadores, que cumpla con la tarea de adiestramiento de dichas organizaciones sociales.

Es por tales motivos que debe señalarse la necesidad que existe en dichas organizaciones de tener una perspectiva más acertada de cómo debe ser manejada, ejecutada y controlada todas sus actividades administrativas y financieras, para que puedan tener certeza de que están cumpliendo adecuadamente con la normativa establecida en el marco legal que rige su actividad, así como también con las Normas y Principios de Contabilidad de Aceptación General y que están haciendo las rendiciones de sus operaciones en el momento justo, con la información adecuada y cumpliendo con todos los requerimientos establecidos por los organismos reguladores.

Por consiguiente, al observar dicha situaciones se propuso un sistema integral de información Financiera para optimizar la gestión Pública de las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales, donde se tomó al Municipio Díaz como población en estudio, ya que, en previa entrevista con FUNDACOMUNAL estableció que es el territorio más organizado en lo que a Asociaciones Cooperativas Banco Comunales se refiere. Dicho Sistema de Información muestra de manera didáctica:

- Carenica que poseen las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales en el manejo efectivo de sus finanzas, para logra adaptar la propuesta de la investigación a sus requerimientos, cubriendo, en la medida de lo posible, todos los vacíos existentes en sus gestiones.
- Determina las bases sobre las cuales la propuesta de la investigación es factible para optimizar la gestión pública de las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales.
- Delimita las actividades mediante el establecimiento de procedimientos que permitan ejecutar las tareas con un mayor grado de confianza y validez.
- Establece normas y políticas que permitan encaminar la gestión de las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales, al logro de los objetivos establecidos en la Ley de los Consejos Comunales.
- La Información financiera sea presentada de acuerdo a las Normas y Principios de Contabilidad de Aceptación General, de modo que la contabilidad se plantea sin distorsiones o errores que puedan ser objeto de posteriores sanciones.
- Una propuesta estandarizada, que unifica los criterios en el manejo de los recursos, y se pueda lograr el objetivo principal de estas asociaciones, así como también el alcanzar ser una organización sólida, reduciendo el riesgo a cometer errores.
- Establece parámetros y normativas que ayuden a tener y mantener un buen control interno para minimizar riesgos de fraudes.
- Elabora formas y formatos presupuestarios estándar.
- Establece normas para licitaciones de obras, en el cual se pueda obtener preformas que permitan elegir los precios que sean más adecuados y con un nivel de calidad óptimo.
- Enfoca la propuesta al cumplimiento de la misión de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales.
- Propone la implantación de una estructura organizativa la cual disponga de manera jerárquica, de acuerdo a lo establecido en la ley, las líneas de mando y unidades las cuales deben trabajar de manera conjunta para el logro de los objetivos planteados.

- Da un bosquejo general del marco legal, en los artículos y leyes inherentes a la investigación.

Todos los aspectos antes mencionados harán de forma integral, que la Gestión Financiera de dichas asociaciones sea óptima lo que traerá como consecuencia una Gestión Pública eficiente, cumpliendo a cabalidad con las disposiciones que establece la ley, mientras que a su vez influirá de manera directa en el desarrollo económico y social de la comunidad, abordando sus necesidades y requerimientos primarios.

Al observar la situación expuesta por los investigadores, en lo que respecta a las necesidades de implementación de un sistema de información, se pudo determinar que existe un problema que afecta a todos los ciudadanos sin excepción debido a que las personas que puedan conformar la Unidad de Finanzas son electas por un colectivo delimitado por territorios, estos directivos al ser electos no hay una Ley y/o Reglamento que especifique el perfil que deben tener las personas encargadas del manejo de La Gestión Pública, Gestión Financiera y que muy esencialmente conozcan de la visión y misión que tienen las Cooperativas Banco Comunales. Es de suma importancia que tanto la sociedad a que pertenece a estas organizaciones como a las que no están incluidas, puedan conocer de manera más fácil y certera el manejo de los recursos financieros y no financieros que asigna el FIDES a las Asociaciones Cooperativas, de manera tal que se eviten las confusiones al momento de emitir un juicio valorativo de las gestiones de estas asociaciones.

En virtud de lo antes expuesto se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede optimizar la Gestión Pública de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales del Municipio Díaz, Estado Nueva Esparta?

Y con base a la situación antes planteada surgieron las siguientes preguntas para dar respuesta a la interrogante general:

- ¿Cuáles son los aspectos Generales de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales?
- ¿Cómo funcionan las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales?
- ¿Qué limitaciones existen en cuanto a la gestión financieras de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales?
- ¿Qué organismos regulan la Gestión Financiera de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales?
- ¿De qué manera la Gestión Financiera aplicada por las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales cumplen con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?
- ¿Qué tan factible será el Sistema de Información Financiera que será aplicado por las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales?
- ¿De qué manera se puede optimizar la Gestión Financiera de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales?

### **Objetivo General**

Proponer un Sistema Integral de Información Financiera Para Optimizar la Gestión Pública de Las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales del Municipio Díaz del Estado Nueva Esparta.

## Objetivos Específicos

- Señalar los Aspectos Generales de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales.
- Describir el Funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales del Municipio Díaz.
- Señalar las limitaciones de la Gestión Financiera de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales.
- Identificar los Organismos que regulan la Gestión Financiera de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales.
- Verificar que la Gestión Financiera aplicada por las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales del Municipio Díaz del Estado Nueva Esparta cumplan con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y la Superintendencia de Bancos.
- Analizar la Factibilidad del sistema de información financiera para ser aplicado por las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales del Municipio Díaz del Estado Nueva Esparta.
- Diseñar un Sistema Integral para optimizar la gestión financiera de las Asociaciones cooperativas Banco Comunales del Municipio Díaz del Estado Nueva Esparta.

## METODOLOGÍA

El aporte metodológico de esta investigación para el cumplimiento de los objetivos del estudio, estuvo centrado en el diseño de instrumentos abordados en el trabajo de campo. Se acudió al uso de técnicas de investigación como la observación, el cuestionario, la entrevista, las fichas, y el análisis de contenido

El cuestionario empleado como instrumento buscó proponer un sistema integral de información financiera, que les permita a Las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales del Municipio Díaz, Estado Nueva Esparta mejorar de manera significativa sus gestiones públicas. Dicha propuesta estuvo sustentada en un Modelo Operativo para satisfacer las necesidades de organización de las mismas. De esta forma los resultados de la investigación se apoyaron en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio como fue el cuestionario cerrado y una encuesta de opinión.

## RESULTADOS

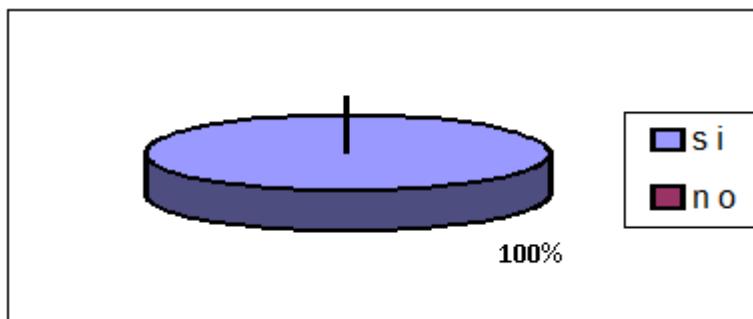
Para el desarrollo del trabajo de investigación fue necesario inferir en una población de 49 Asociaciones Cooperativas Banco Comunales, ejecutando encuestas y cuestionarios como herramientas de recolección de datos a un directivo por cada Banco Comunal, con la finalidad de conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades en cuanto a información financieras se refiere.

El cuestionario dirigido a los directivos Asociaciones Cooperativas Banco Comunales, se estructuró de la siguiente manera, la primera sección de interrogaciones estuvo enmarcada, en conocer los datos personales del directivo y datos del Banco Comunal, la segunda sección se refirió al perfil del directivo encuestado, una tercera sección se interrogan sobre las características de las normas y procedimientos para la ejecución de las actividades, funciones y responsabilidades y una última sección para indagar acerca de la aprobación, ejecución y control de los proyectos y presupuestos.

Posteriormente de la obtención de los resultados, se realizó la extracción, ordenación y procesamiento de los datos mediante cuadros y gráficos que arrojaron cifras porcentuales que facilitaron la interpretación de la información proporcionada por los directivos de los Banco Comunales. Seguidamente, se presentan de forma detallada los resultados extraídos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, ordenados en cuadros representativos donde se visualizan las frecuencias y la estimación porcentual de cada uno de los ítems, ilustrados en gráficos circulares, a fin evidenciar con mayor exactitud los resultados obtenidos.

Estos son algunos de los resultados obtenidos:

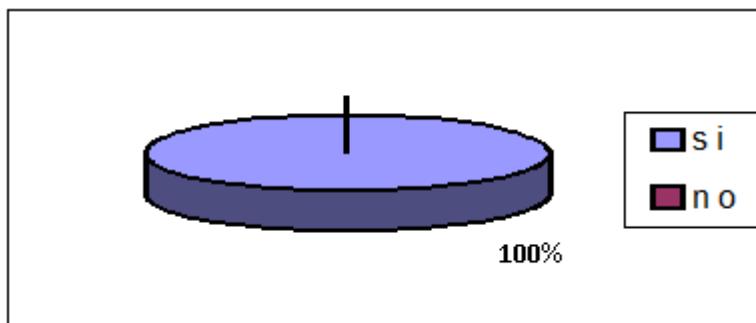
**¿Posee usted experiencia en el área administrativa y/o manejo de finanzas?**



Grafica No. 1. Fuente: Elaboración propia (2008)

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se evidenció que el 100% de los directivos encuestados afirmaron poseer experiencia en el área administrativa y/o manejo de finanzas, de ser cierta esta manifestación los directivos podrán comprender y utilizar fácilmente el manual de información financiera.

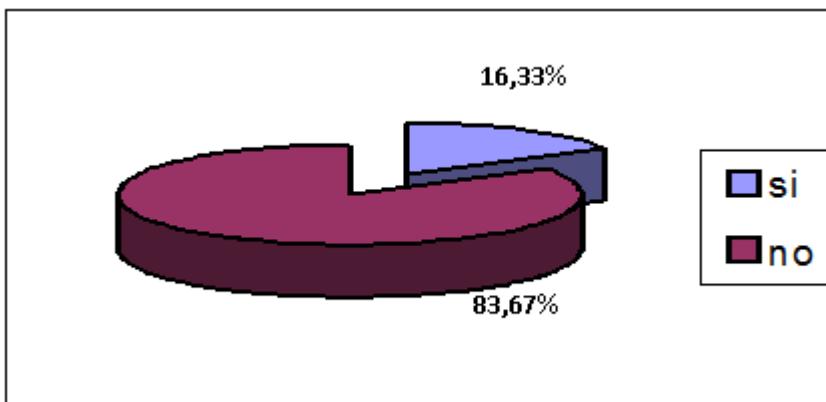
¿Conoce usted cual es La Visión y la Misión del consejo comunal al cual pertenece?



Grafica No. 2. Fuente: Elaboración propia (2008)

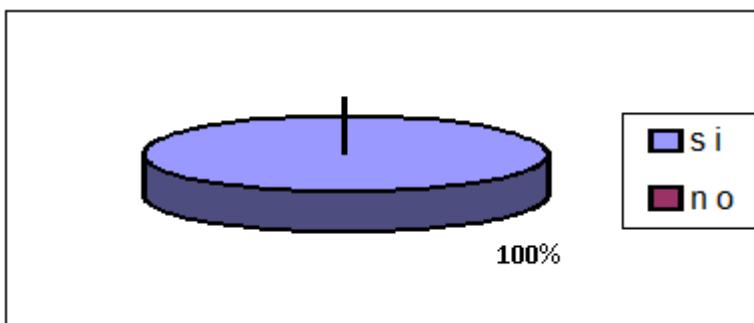
Mediante la gráfica se visualiza que el 100% de los directivos encuestados, aseguró conocer la visión y la misión del Consejo Comunal al cual pertenece. De ser cierta dicha afirmación, la directiva podrá asumir el objetivo fundamental del Consejo Comunal, lo que le permitirá lograr que las acciones sean adecuadas.

¿El Banco Comunal al cual pertenecen sigue algunas normas y procedimientos para la ejecución de sus actividades?

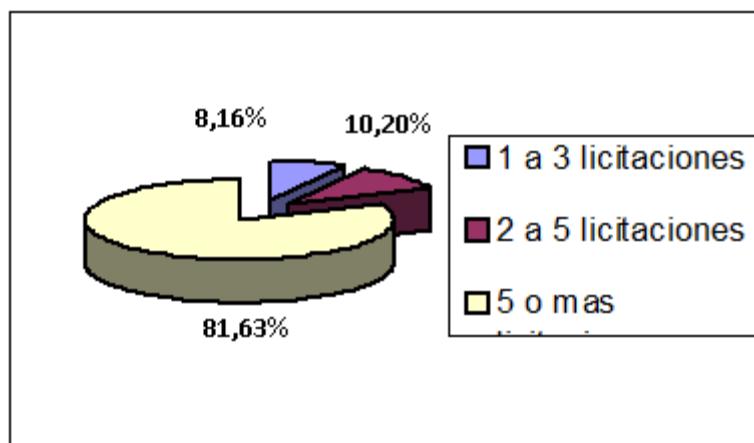


Grafica No. 3. Fuente: Elaboración propia (2008)

En cuanto a la información obtenida, se puede señalar que el 83,67% de los directivos encuestados afirmaron que el Banco Comunal al cual pertenecen no sigue las normas y procedimientos para la ejecución de sus actividades, mientras que el 16,32% sigue algunas de las normas y procedimientos para la ejecución de sus actividades. Lo cual dificulta el honesto cumplimiento de responsabilidades y labores.

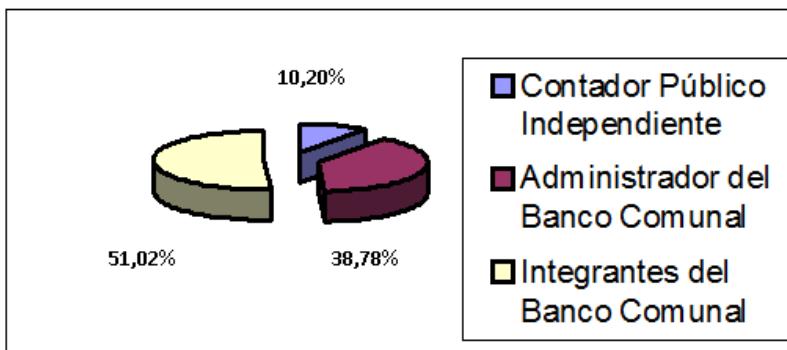
**¿Para la aprobación de presupuestos forman una mesa de licitaciones?****Grafica No. 4. Fuente:** Elaboración propia (2008)

La Gráfica anterior muestra, que el 100% de los directivos encuestados coincidieron en que para la aprobación de presupuestos forman una mesa de licitaciones. Lo que implica que existe una selección apropiada de los presupuestos.

**¿De ser afirmativa su respuesta anterior, indique cuantas Licitaciones se requieren para aprobar un presupuesto?****Grafica No. 4. Fuente:** Elaboración propia (2008)

El mayor porcentaje de los directivos encuestados, mostró que se requieren 5 o más licitaciones, constituidas por el 81,63% de los directivos encuestados, mientras que el 10,20% afirmó que se deben solicitar de 2 a 5 licitaciones y el 8,16% restante aseveró que son necesarias de 1 a 3 licitaciones para la aprobación de un presupuesto. Lo que permite inferir que los Bancos Comunales solicitan la mayor cantidad de presupuestos y proformas para llegar a un consenso satisfactorio.

### ¿Quién elabora los presupuestos de los Proyectos Sociales?



Grafica No. 4. Fuente: Elaboración propia (2008)

En cuanto a la información obtenida, se puede acotar que el 51,02% de los directivos encuestados afirmaron que los presupuestos de los Proyectos Sociales son realizados por los integrantes del Banco Comunal, el 38,78% afirman que son realizados por el Administrador del Banco Comunal y el 10,20% de los encuestados dicen que son realizados por el Contador Público Independiente. Este hecho permite predecir que los integrantes de los Banco Comunales se encuentran enfocados en el deber ser para la realización de los presupuestos de proyectos sociales.

## CONCLUSIONES

Dado el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se puede destacar que los objetivos específicos planteados fueron alcanzados satisfactoriamente, lo que conlleva al logro objetivo general.

El estudio del instrumento de recolección de datos, arroja los siguientes resultados:

- Los directivos de las Asociaciones Cooperativas Banco Comunales, no cuentan con un perfil académico apto para gestionar eficientemente. Sin embargo, muestra gran interés por aprender, y capacitarse, para poner en práctica el Sistema de Información Financiera. Por otro lado los objetivos del Banco Comunal se ven afectados, debido a la carencia del conocimiento básico de la misión, visión, y normativa legal, es por ello, se le dificultaría guiar a los Banco Comunales en el presente y en el futuro para el logro de los objetivos.
- La información financiera es manejada la mayoría de las veces por integrantes de la directiva del Banco Comunal, y poco son los casos que le envían los papeles de trabajo a un Contador Público Colegiado, mientras que la actualización de la información financiera es realizada al final de la ejecución del presupuesto, lo cual genera limitaciones por no tener la información financiera en el momento oportuno para la toma de decisiones.
- Las Asociaciones Cooperativas Banco Comunal del Municipio Díaz no poseen normas y procedimientos para la realización de las actividades.
- La falta de comunicación con los entes reguladores, aíslan a los Banco Comunales de información novedosa o de nuevas providencias. El único medio por el cual se comunican con los órganos reguladores, es por la Alcaldía del Municipio Díaz.
- Todo lo que pueda influir en la razonabilidad de la información financiera es de suma importancia, toda gestión se verá reflejada en los documentos tales como estados financieros, libros contables, presupuestos y conciliaciones bancarias, los cuales deben cumplir con los principios de contabilidad de aceptación general y las normas internacionales de contabilidad, para obtener el informe de rendición de cuentas que será presentado ante los organismos competentes como FUNDACOMUNAL y SUNACOOP.
- La mayor cantidad de los Banco Comunales les ha sido aprobado y han ejecutado más de un proyecto, cumpliendo con su gestión social, sin embargo indicaron haber tenido limitaciones a lo largo de su gestión pública. Se evidenció en los instrumentos aplicados en esta investigación, que entre las limitantes se encuentra la falta de conocimientos en materia financiera.
- Es factible, la implementación del Sistema Integral de Información financiera para Optimizar la Gestión Pública de las Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales, debido a que la necesidad de asesoramiento, de información, de apoyo técnico, es

evidente. Se pudo concluir que actualmente los Banco Comunales posee la mayor cantidad de los recursos necesarios para la implementación de tal Sistema sin duda

- Los Directivo están completamente interesados en disminuir o eliminar las debilidades diagnosticadas a través de esta investigación, para adquirir bases sólidas que garanticen, resultados óptimos al momento de implementar el modelo propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Marco. Sistemas y Procedimientos, Nuevas Tendencias en La Contaduría. Editorial Texto, La Vega Caracas. 1996
- ANDREU, R.; RICART, J. VALOR, J. Estrategia y Sistemas de Información, Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 1996
- ARIAS, Fidias G. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela. 2006

**Recepción:** 25 de abril de 2016

**Aceptación:** 18 de mayo de 2016

**Publicación:** 24 de mayo de 2016

# MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES

---

**ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL TO OPTIMIZE THE  
PERFORMANCE OF THE GOVERNMENTS AUTONOMOUS  
DECENTRALIZED PARISH**

Stalin Chilán Robles<sup>1</sup>

Jonathan Stalin Chilán Indacochea<sup>2</sup>

Mayra Marcillo Indacochea<sup>3</sup>

Arturo Álvarez Indacochea<sup>4</sup>

1. Doctor PhD en Administración, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diplomado en autoevaluación y acreditación Universitaria por la Universidad Aconcagua de Chile, Docente Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Carrera Comercio Exterior. Email: [stalinchilan1960@hotmail.com](mailto:stalinchilan1960@hotmail.com)
2. Economista, Email: [jonathan\\_1991@outlook.com](mailto:jonathan_1991@outlook.com)
3. Magister en Gerencia Educativa, Economista, Docente Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Carrera Comercio Exterior, Email: [mayma811@hotmail.com](mailto:mayma811@hotmail.com)
4. Maestría en gerencia educativa, Ingeniero Comercial, Docente Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Carrera Comercio Exterior. Email: [aralin2013@hotmail.com](mailto:aralin2013@hotmail.com)

## RESUMEN

La presente investigación descriptiva de campo tiene como objetivo el determinar la importancia de la gestión Administrativa para mejorar el desempeño de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Jipijapa, en donde se presentan diferentes definiciones y estrategias para la resolución del problema en cuestión. Se identifican los procesos de gestión Administrativa que se aplican en las Pymes de la zona sur de Manabí, la eficiencia, eficacia, rendimiento del talento humano, se verifican los procesos informáticos administrativos que se emplean y se concluye con el diseño de un modelo de Gestión Administrativa valido para el fortalecimiento de los GAD en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades. Los instrumentos y técnicas utilizados permitieron identificar la relación entre las variables. Este trabajo permite potenciar políticas públicas con fuerte impacto social.

## ABSTRACT

The present field research aims to determine the importance of administrative management to improve the performance of autonomous governments Parroquiales Jipijapa Canton, where different definitions and strategies for solving the problem at present. the administrative process applied in SMEs in the southern part of Manabi are identified, efficiency, effectiveness and efficiency of human resources, administrative computing processes used are verified and concludes with the design of a management model administrative valid for the strengthening of GAD with regard to capacity building. The tools and techniques used allowed to identify the relationship between the variables. This work can enhance public policies with strong social impact.

## PALABRAS CLAVE

Gestión administrativa; Pymes; modelo de gestión; GAD; procesos

## KEY WORDS

Administrative management; Pymes; management model; GAD; processes

## INTRODUCCIÓN

La Constitución Política del Estado Ecuatoriano del 2008, promueve la conformación de los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) y le otorga competencias al Gobierno Parroquial, según el art. 267, que expresa “Planificar el desarrollo parroquial en coordinación con otros niveles de gobiernos” ya que estos tienen como objetivo el satisfacer las necesidades de la ciudadanía. A través de un análisis del funcionamiento administrativo y financiero se pudo verificar la problemática de la Institución que expresa la necesidad de fortalecer lineamientos específicos para alcanzar un verdadero desarrollo local entre las cuales se observó que no existían directrices establecidas para un buen control Interno, deficiente conocimiento administrativo, poca importancia en capacitación de leyes para los administradores de los Gobiernos Parroquiales por parte de la Congojare Nacional y Asogopare de Manabí, limitada importancia organizacional, escasos conocimientos teóricos – prácticos de administración y una despreocupación por el desempeño y desenvolvimiento administrativo del GAD.

Desde esta perspectiva es significativo tener en cuenta la importancia de la construcción de un sistema de gestión administrativo del desempeño que permita verificar si su personal está avanzando en la ejecución de sus tareas o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados, siendo una de las prácticas de administración ampliamente desarrollada a nivel mundial. De tal forma que la administración se vuelva un proceso sistemático en donde los grupos de trabajo cumplen metas específicas de manera eficaz y eficiente (Koontz, 2008). La concatenación que debe existir entre la estructura gerarquica institucional es primordial de tal manera que la creacion de un marco conceptual claro permita asimilar y poner en práctica tareas fundamentadas en hecho y derecho para el desarrollo de la ciencia a travez de la implementacion de nuevos metodos (Torres, 2007).

Este trabajo investigativo tiene un enfoque sistemático desarrollado en un ambiente práctico en el área administrativa del GAD, en el mismo se logró reducir los problemas sobre la planificación en función con los elementos guías, además de precisar la estructura orgánica para el desarrollo de las competencias, con la ejecución de capacitaciones al talento humano. Se perfeccionó la capacidad de respuestas a la comunidad y finalmente al puntualizar políticas de comunicación interna se optimizó el compromiso de los servidores públicos con la sociedad (G., 2014). Por consiguiente una de las estrategias institucionales para la resolución del problema en cuestión está en la aplicación de un modelo de gestión administrativa que sea coherente y mejore y optimice los procesos dentro del GAD ya que es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social; simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, logra mayor rapidez y efectividad; optimiza recursos y eficiencia, contribuye al bienestar de la comunidad, mejorar la calidad de vida y generar empleo ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos (Munch, 2010).

## ROL DE LAS JUNTAS PARROQUIALES Y SU ARTICULACIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL

La Constitución 2008, en el Art. 267, asigna a las juntas parroquiales competencias exclusivas y varias concurrentes, además de que, posteriormente, podrán ser asignadas otras competencias adicionales o residuales. La ley del COOTAD en los artículos 113, 114, 115, 125, 149 y 150 define a las Competencias como: “capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias”, y denotan las nuevas competencias exclusivas señaladas en la Constitución de la República del Ecuador enmarcadas en los gobiernos autónomos descentralizados. (Jipijapa, 2015) Conforme se ha manifestado anteriormente, el marco constitucional ecuatoriano de 1998 en los artículos 225 y 226 establecía un sistema de transferencia de competencias que respondía a un principio opcional de estos gobiernos; es decir, que éstos decidían qué competencias podían asumir y ejercer individualmente, tal es el caso de las competencias de salud y educación que en la Constitución del 1998 se descentralizaron hacia algunas municipalidades. (Leon, M., 2010). Se han asignado mayores competencias exclusivas a las juntas parroquiales rurales, pero sin especificar con claridad las funciones y roles para cada nivel de gobierno, ni tampoco definir la coordinación entre los GAD; existiendo “superposición de funciones entre niveles<sup>1</sup>.

En cuanto al Régimen de competencias el Art. 260 señala: “el ejercicio de las competencias exclusivas no excluirá el ejercicio concurrente de la gestión en la prestación de servicios públicos y actividades de colaboración y complementariedad entre los distintos niveles de gobierno. En este mismo tema, (Vicianno, R., 2009) manifiesta: “en los artículos 261 y siguientes se determinan las competencias exclusivas de cada nivel de Gobierno. Conforme al marco constitucional ecuatoriano el tema de las competencias está relacionado con la “descentralización territorial”, que consiste en la atribución de potestades a personas jurídicas locales y regionales (comunidades locales) y se sustenta en una base geográfica cuyas competencias se determinan en razón de un determinado territorio”, es decir, a las competencias asignadas a los gobiernos autónomos descentralizados, en este caso al territorio de las juntas parroquiales rurales<sup>2</sup>

Otra tarea fundamental de las Juntas Parroquiales (Semplades, 2015) es la coordinación y la gestión de programas y recursos del Gobierno Central; de manera especial, el Ministerio de Inclusión Económico Social (MIES), el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el Ministerio de Turismo, Ministerio del Ambiente (MAE), Ministerio de Educación y los institutos y

<sup>1</sup> Larrea, A. (2011). Modo de Desarrollo, Organización territorial y Cambio Constituyente en el Ecuador, SENPLADES, Quito-Ecuador, p. 114

<sup>2</sup> Vedel y Devolvé, ( 2009) tomo 2: 399, citado por Efraín Pérez, Derecho Administrativo, tomo 1, Quito,: Corporación de Estudios y Publicaciones, tercera edición, (: 262).

secretarías de Estado; que, por lo regular, suelen mantener relaciones directas con los Gobiernos Parroquiales; aun cuando debieran hacerlo a través de los Consejos Provinciales y Municipios. Esta circunstancia obliga a que las Parroquias emprendan acciones de coordinación también con instancias Nacionales y de Cooperación Internacional, así como el aprovechamiento de la oferta técnica y de cooperación de entidades no gubernamentales que especialmente en aspectos relativos a proyectos sociales y ambientales suelen ser muy activas en el sector rural y prefieren el contacto directo con las parroquias y organizaciones comunitarias (Ojeda, 2001).

Por lo tanto las Juntas Parroquiales deben convertirse en los elementos más activos de la supervisión y veeduría social frente a los servicios públicos de educación, salud, seguridad social, y seguridad pública brindados de manera directa por entidades nacionales que mientras no se establezcan los mecanismos de desconcentración regionalizada son administradas hasta, en los mínimos detalles, desde la capital de la República y con fuerte influencia de los respectivos gremios nacionales convertidos a la vez en elementos influyentes en la política nacional.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ACCIONAR DE LA GAD: POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y GEOGRÁFICO

Los resultados de una buena gestión o el buen funcionamiento de una Junta Parroquial, pueden deberse, entre otros, también a algunos factores que a continuación se detalla (Llona, 2001):

- **Factor Político:** La denominación de Gobierno autónomo debería significar que una Junta Parroquial puede dirigirse en condiciones similares a los demás gobiernos autónomos descentralizados, sea cual sea el grupo o partido político que tiene mayoría por decisión electoral, pero lamentablemente en nuestro país las prácticas clientelares de acción política hacen que los gobiernos, tanto de carácter nacional como seccional, tengan una actitud selectiva dependiendo de quién es el presidente y la mayoría de una determinada junta parroquial. Hasta que en nuestro país no se defina con claridad cuál es el rol y la competencia de un partido o movimiento político, se seguirá en el intento de medir con una vara muy diferente a los entes seccionales o juntas parroquiales que no estén dirigidos o liderados por partidarios de quienes ejercen el poder central de la República (Torres M. 2004).
- **Factor financiero:** Como hemos explicitado en el texto de este trabajo, las Juntas Parroquiales de conformidad con el Art. 187 del COOTAD, tienen fuentes financieras muy precarias y en clara superposición a los intereses de los otros niveles de Gobierno seccional; esta es la razón por la que los administradores y directivos de las Juntas Parroquiales deban procurar mediante el mecanismo de autogestión, acumular recursos propios que les permita estar en condiciones de presentar una contraparte atractiva a la inversión en proyectos financiados por los otros niveles del régimen seccional o el gobierno central.
- **Factor Institucional:** La Institucionalidad de las Juntas Parroquiales está gravemente afectada por el hecho de que en una comunidad rural de pequeñas proporciones será muy difícil conseguir un personal técnico administrativo directivo de buen nivel con los recursos de que dispone la Junta Parroquial. Hay que reconocer que desde el presupuesto 2011 se ha incrementado considerablemente las asignaciones gubernamentales a las juntas parroquiales, puesto que se ha señalado un monto de transferencia de acuerdo a los parámetros de distribución de aproximadamente 110 millones de dólares que dividido para el número de parroquias existentes en el país, (802) significa una cantidad relativamente limitada para el cumplimiento de las funciones y competencias que podría dentro del marco legal asumir una Junta Parroquial.
- **Factor Geográfico:** El factor Geográfico de una Junta Parroquial está determinado por su ubicación dentro del mapa territorial y climático del país. Hay juntas parroquiales que están ubicadas en centros de gran producción industrial minera o turística del que van a recibir considerables recursos para el mejoramiento y la condición urbanística y de servicios de la respectiva parroquia. Una Junta tampoco

está determinada en su accionar por condiciones ecológicas de cuencas hidrográficas o de catástrofes naturales que son administradas por organismos específicos del Estado central o del régimen seccional, lo cual determinará su acción administrativa o sus posibilidades de acceder a recursos extraordinarios (Remache, A., 2011).

## ANÁLISIS FODA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

La investigación de campo realizada en el Cantón Jipijapa y dirigida a los principales actores sociales como: autoridades locales, miembros de la Junta Parroquial, líderes comunitarios, profesores de escuelas y colegios, directivos de entidades públicas y privadas; así como también jefes y jefas de hogar, permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de conformidad con el nuevo rol que cumple la Junta Parroquial, el grado de participación y conocimiento de la ciudadanía del plan desarrollo parroquial, proyectos y actividades que viene realizando según las nuevas competencias y recursos asignados según el marco legal vigente (Ruiz, 1995).

El análisis e interpretación de la investigación realizada permitió estructurar la siguiente matriz FODA.

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>DEBILIDADES:</b>
<i>Las Juntas Parroquiales constituyen un nivel de Gobierno autónomo descentralizado.</i>	El presupuesto es insuficiente para cumplir con las competencias asignadas y por lo tanto con las expectativas de la comunidad.
<i>Asignación de competencias exclusivas para gobernar su territorio.</i>	La Junta Parroquial no cuenta con ingresos propios o autogestión es limitada.
<i>Acciones conjuntas con el Municipio han fortalecido a la Junta Parroquial.</i>	Ausencia de recurso humano calificado para asumir las nuevas funciones.
<i>Capacidad de movilizar a la comunidad para la ejecución de obras o para realizar acciones de incidencia política</i>	Deficiente equipos técnico para la elaboración del plan de desarrollo parroquial y de proyectos específicos.
<i>Planificación y ejecución de proyectos de acuerdo a las demandas ciudadanas y potencialidades de desarrollo local.</i>	Falta de liderazgo de los integrantes de la junta parroquial.
<i>Fortalecimiento de la identidad cultural.</i>	Débil coordinación con las instituciones públicas, privadas y líderes locales.
<i>Viabilidad de las decisiones en concordancia con las realidades locales.</i>	Ausencia de promoción y difusión turística de los atractivos de la parroquia, limitan el desarrollo del sector.
<i>Permanente contacto que mantiene el presidente y vocales de la junta parroquial con los ciudadanos a los que representan con quienes comparten sus necesidades y aspiraciones.</i>	Poca participación de los beneficiarios de las comunidades.
<i>Fortalecimiento del rol del gobierno parroquial rural.</i>	Los miembros de las juntas parroquiales no conocen de su rol en la administración.

OPORTUNIDADES :	AMENAZAS:
<p>Fines comunes con los GAD en la línea del desarrollo equitativo y solidario.</p> <p>Sostenibilidad de los proyectos mediante el financiamiento del Banco de Desarrollo.</p> <p>Diálogo compartido con la ciudadanía, motiva una mayor cercanía para responder a las necesidades emergentes.</p> <p>Generar desarrollo rural tomando como base las potencialidades locales</p>	<p>Los presupuestos no son suficientes para cumplir con las nuevas competencias.</p> <p>La posición geográfica de mayor cobertura internacional, genera una tendencia a canalizar las inversiones turísticas.</p> <p>El desconocimiento de la Constitución vigente y de la Ley del COOTAD.</p>

**Tabla 1** F.O.D.A. Junta Parroquial y Gad

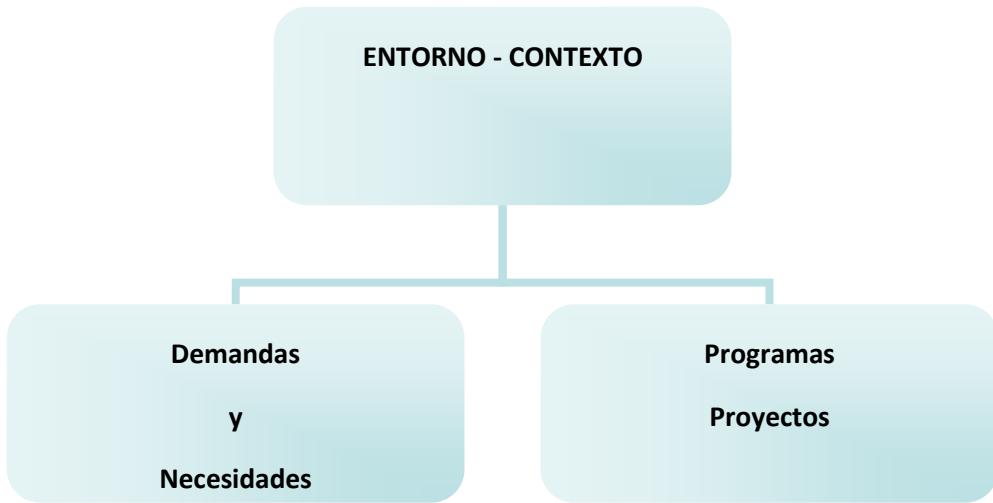
**Realizado:** Por el autor

Es importante recalcar que todos los lineamientos enmarcados en este modelo de proceso administrativo según (Chiavenato, 1999) son fundamentales ya que el rigor de la secuencia estructurada de cada uno de ellos dentro de las organizaciones conllevará a tener excelentes resultados y así poder alcanzar los objetivos trazados.


**Ilustración 1** Áreas de aplicación en el proceso administrativo

**Fuente:** Elaboración basado en el proceso administrativo según Chiavenato

Dentro de la estructura organizativa de los Gad parroquiales se tomó en cuenta el nivel de población, los recursos, las demandas / necesidades y los programas y proyectos que estaban en proceso de ejecución para beneficio social. Desde esta perspectiva es significativo tener en cuenta puntos estratégicos para la toma de decisiones y resolución de problemas y mejoramiento de procesos de gestión administrativa interna.



**Ilustración 2** Evaluación del Entorno  
Realizado por: El Autor

## APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS GOBIERNOS PARROQUIALES DEL CANTÓN JIPIJAPA

Los actos de administración se orientan a la eficacia y eficiencia de los servicios y a los fines permanentes de las entidades (KOONTZ, H. y WEIHRICH, H., 2002). Son emitidos por el órgano competente, su objeto debe ser física y jurídicamente posible, su motivación será facultativa cuando los superiores jerárquicos imparten las órdenes a sus subalternos en la forma legalmente prevista (Rodríguez, D., 1992).

La aplicación de las normas del COOTAD relativas a niveles territoriales y gubernamentales mucho más complejos y de mayores dimensiones a las Juntas Parroquiales, es uno de los grandes obstáculos para que estas puedan actuar en condiciones elementales de eficiencia administrativa; es por ello, necesario contar entonces con una nueva gestión administrativa que tenga por eje vertebrador el dotar de una capacidad de gestión proporcionada y simplificada al nivel de un ente gubernativo de las dimensiones de una Junta Parroquial.

En este proceso como objetivo fundamental y solución a la problemática en cuestión se planteó establecer la modalidad de gestión administrativa para la ejecución de sus competencias y cumplir sus funciones exclusivamente de manera directa en estricto sentido lógico. Todo ello en base a planificar el desarrollo Parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, una de las más importantes y orientadoras competencias, en coordinación con el Gobierno Cantonal y Provincial y presentar los planes de desarrollo parroquial que deben ser estructurados en forma participativa pluralista y abierta de la población. En base, a estos insumos se ha llegado a configurar el siguiente sistema de gestión, que se considera cubre las principales temáticas abordadas por las GAD, así como también sus necesidades reales.

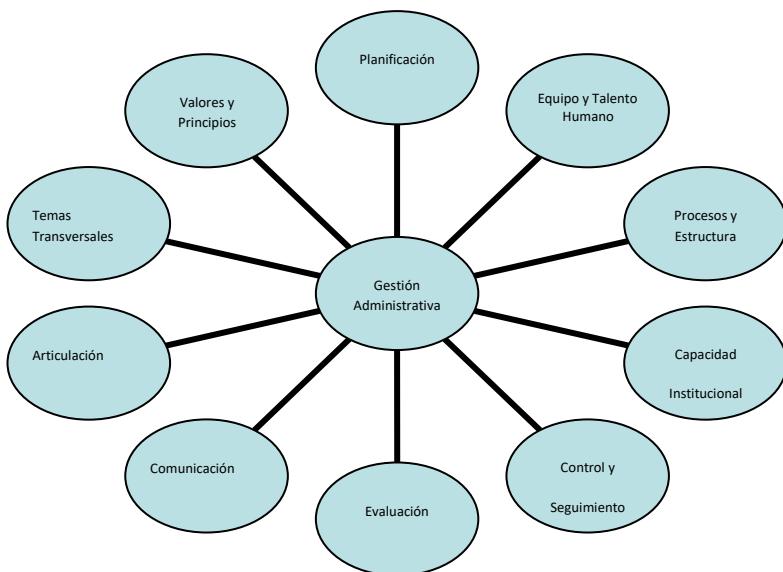


Ilustración 3 Propuesta para el Modelo de Gestión Administrativa en el GAD Parroquial  
Realizado por: El autor

La base principal de esta propuesta está enmarcada en una visión clara y concisa ya que los GAD deben convertirse en los ejes transversales más importantes para el desarrollo local en donde se considere la equidad de género, ambiente, sustentabilidad, interculturalidad, participación, autogestión y fortalecimiento económico con fuerte impacto social.

En la gestión administrativa se planteó buscar formas de trabajo que permitan conjugar la gestión interna, con los requerimientos de los proyectos y las formas de administración de recursos comunitarios, las que no siempre se ajustan a los requerimientos institucionales. Entre los procedimientos propuestos con resultados óptimos se tiene los siguientes: ambiente de control interno, asignación presupuestaria, atribución o facultad, autonomía presupuestal, autoridad, calificación de procedimientos administrativos, calificación personal, cambios de competencia por motivos organizacionales y capacitación.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son organismos integrales cuyas propuestas teórico prácticas y posicionamiento político en temas coyunturales permiten desarrollar el entorno local y potenciar procesos para fortalecer la matriz productiva tanto intelectual como económica. Entidades comprometidas activamente con el desarrollo humano sustentable y sostenible con identidad, interculturalidad, conocimientos y recursos propios.

Como resultado del diagnóstico y del proceso e investigación se planteó líneas capacitación dentro del modelo de gestión como estrategia para el fortalecimiento del talento humano con las siguientes líneas y ejes temáticos:

LÍNEAS DE CAPACITACIÓN PRINCIPALES	TEMÁTICAS
POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer políticas públicas</li> <li>• Construcción de políticas públicas.</li> <li>• Relacionamiento Interinstitucional</li> <li>• Gobiernos locales y políticas públicas</li> <li>• Programas de gobierno</li> <li>• Gestión local, ordenanzas, contratación pública</li> </ul>
NEGOCIACIÓN CON GOBIERNOS LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de concertación</li> <li>• Acuerdos de cooperación</li> </ul>
PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y presupuestos públicos para el desarrollo integral</li> <li>• Gobiernos locales-presupuestos participativos-consejos ciudadanos</li> <li>• Articulación local-nacional</li> </ul>
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de recursos humanos y administrativo</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Tributación</li> <li>• Negociación y manejo de conflictos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Procesos Internos</li> <li>• Administración</li> </ul>
FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de oportunidades de financiamiento</li> <li>• Procedimientos y mecanismos de financiamiento</li> </ul>

AUTOGESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de Negocio para GAD</li> <li>• Autofinanciamiento y Venta de servicios</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Manejo de proyectos micro para la sustentabilidad de las parroquias</li> <li>• Cuantificar aporte comunitario</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre oportunidades de fortalecimiento Institucional</li> <li>• Consecución de recursos</li> <li>• Cómo conseguir recursos internacionales</li> <li>• Negociación de recursos</li> </ul>
SOPORTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero</li> <li>• Indicadores financieros en gestión de proyectos</li> </ul>
GESTIÓN DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología para diagnóstico: autodiagnósticos, diagnósticos técnicos</li> <li>• Diagnósticos para demanda de proyectos</li> <li>• Autodiagnósticos</li> <li>• Investigación</li> </ul>
TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías participativas para diseño de proyectos</li> <li>• Planificación participativa</li> <li>• Elaboración de proyectos</li> <li>• Elaboración de planes, programas y proyectos y negociación</li> </ul>
TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías participativas para diseño de proyectos</li> <li>• Planificación participativa</li> <li>• Elaboración de proyectos</li> <li>• Elaboración de planes, programas y proyectos y negociación</li> </ul>
TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS: SOCIALES Y AMBIENTALES	
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS: SISTEMATIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y evaluación de impactos</li> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación</li> <li>• Formulación de indicadores sociales, económicos, ambientales</li> <li>• Indicadores de calidad</li> </ul>
MANEJO DE EJES TRANSVERSALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración cultural: derechos, interculturalidad, identidad</li> <li>• Equidad: género, grupos etéreos</li> <li>• Medio Ambiente: tratamiento aguas residuales, planes de manejo de cuencas, enfoque etno ambiental, contaminación, biodiversidad</li> <li>• Educación</li> <li>• Migración</li> <li>• Economía: sistemas de ahorro y crédito: experiencia, requisitos y políticas de comercialización al exterior, artesanía, productores valor agregado.</li> </ul>

**Tabla 2** Líneas de Capacitación y temáticas

**Realizado por:** El Autor

## CONCLUSIÓN

Para que una actividad sea bien realizada es preciso una correcta utilización de los recursos y un direccionamiento de estos para la consecución de las metas propuestas por los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado; es decir, que es prioritario trabajar para contribuir con elementos teóricos, prácticos y herramientas; en el diseño y planificación de mecanismos reales para la administración, gestión y seguimiento de programas dentro del Gad, ya que se trata de un modelo de sistema de gestión que contribuye con eficiencia, eficacia, y equidad para potenciar los resultado en la Institución, por lo que una oportuna capacitación al capital humano es de trascendental importancia ya que fortalecería la gestión administrativa interna en diferentes áreas.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría de la Administración. *Mc. Graw Hill. Colombia.*
- Gobierno Autonomo Desentralizado de Jipijapa. (2015). *Plan de desarrollo y Ordenamiento Territorial.* Jipijapa: Municipio de Jipijapa.
- González y Torres. (2007). Perfil Ciudadano para el mejoramiento de la Gestión en la Contraloría Social de los Consejos Comunales. *Administración Comercial.*
- González, G. (2014). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN GOBIERNOS PARROQUIALES.* Santa Elena: Repositorio UPSE.EDU.C.
- Koontz, H. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* Mexico:: MC Grow - Hill.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2002). Administración. *Una perspectiva Global N° 11 Edición México.*
- Leon, M. (2010). El Buen Vivir. Obtenido de la Constitución de la Republica del Ecuador. Modelo. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/>, 2-15.
- Llona, M. (03 de 04 de 2001). *Gestión Local Parcitiva.* Obtenido de <http://www.redcss.org.pe/participacion/marianallona.pdf>
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de la Administración* . Mexico: Trillas.
- Ojeda, L. (2001). Estado del debate sobre autonomia y desentralización. Quito - Ecuador. *Artes graficas Señal*, 25.
- Remache, A. (2011). Potencialidades para la maduración de la Junta Parroquial Rural como Gad. Retos del COOTAD. *Quito - Ecuador.*
- Rodriguez, D. (1992). Gestión Organizacional . *Repositorio de la Pontificia Universidad Católica de Chile.*
- Ruiz, R. (1995). Fundamentos y análisis de la Gestión Administrativa . *Editorial Panapo.*
- Semplades. (02 de 02 de 2015). *Semplades.* Obtenido de Plan Nacional de desentralización : <http://www.senplades.gob.ec/web/18607/plan-nacional-de-descentralizacion>
- Torres, M. (2004). Las Juntas Parroquiales Rurales como nueva instancia de gobierno seccional autonomo. *Repositorio Tesis. FLACSO.*
- Torres, Z. (2007). *Teoria general de la Administración 1ra E.* Potirio S.A.
- Vicianno, R. (2009). Algunas consideraciones sobre organización territorial del estado Ecuatoriano. Universidad Andina.Cede Ecuador . *Coorporación editora nacional.*

## DECLARACIÓN ÉTICA SOBRE PUBLICACIÓN Y MALAS PRÁCTICAS

La revista **3C EMPRESA** está comprometida con la comunidad académica y científica en garantizar la ética y calidad de los artículos publicados. Nuestra revista tiene como referencia el Código de Conducta y Buenas Prácticas que; para editores de revistas científicas define el COMITÉ DE ÉTICA DE PUBLICACIONES (COPE).

Así nuestra revista garantiza la adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores; asegurando la calidad de lo publicado; protegiendo y respetando el contenido de los artículos y la integridad de los mismos. El Consejo Editorial se compromete a publicar las correcciones; aclaraciones; retracciones y disculpas cuando sea preciso.

En cumplimiento de estas buenas prácticas; la revista **3C EMPRESA** tiene publicado el sistema de arbitraje que sigue para la selección de artículos así como los criterios de evaluación que deben aplicar los **evaluadores externos** -anónimos y por pares; ajenos al Consejo Editorial-. La revista **3C EMPRESA** mantiene actualizado estos criterios; basados exclusivamente en la relevancia científica del artículo; originalidad; claridad y pertinencia del trabajo presentado.

Nuestra revista garantiza en todo momento la confidencialidad del proceso de evaluación: el anonimato de los evaluadores y de los autores; el contenido evaluado; el informe razonado emitidos por los evaluadores y cualquier otra comunicación emitida por los consejos editorial; asesor y científico si así procediese.

Igualmente queda afectado de la máxima confidencialidad las posibles aclaraciones; reclamaciones o quejas que un autor deseé remitir a los comités de la revista o a los evaluadores del artículo.

La revista **3C EMPRESA** declara su compromiso por el respeto e integridad de los trabajos ya publicados. Por esta razón; el plagio está estrictamente prohibido y los textos que se identifiquen como plagio o su contenido sea fraudulento; serán eliminados o no publicados de la revista **3C EMPRESA**. La revista actuará en estos casos con la mayor celeridad posible. Al aceptar los términos y acuerdos expresados por nuestra revista; los autores han de garantizar que el artículo y los materiales asociados a él son originales o no infringen derechos de autor. También los autores tienen que justificar que; en caso de una autoría compartida; hubo un consenso pleno de todos los autores afectados y que no ha sido presentado ni publicado con anterioridad en otro medio de difusión.

## DECLARACIÓN SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Los autores/as que publiquen en esta revista aceptan las siguientes condiciones:

1. Los autores/as conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación; que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista.
2. Los autores/as pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (p. ej.; incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista.

## POLÍTICA DE ACCESO LIBRE

Esta editorial proporciona un acceso abierto a la mayor parte de su contenido; basado en el principio de que ofrecer al público un acceso libre a las investigaciones ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.

## CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio Isabel Castillo Olmedo Vicente Sánchez Rico
Editores asociados	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

## COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña España
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I; Castellón de la Plana España
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante España
ESTADÍSTICA; INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia España
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante España
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia España
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia España



empresa

[info@3ciencias.com](mailto:info@3ciencias.com)

[www.3ciencias.com](http://www.3ciencias.com)